

**PERUMUSAN STRATEGI PADA PT. OKE JACK MALANG UNTUK  
MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING**

Disusun oleh:

**BRIENDA RIZKI OKTAMI**

**NIM. 135020207111058**

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih  
Derajat Sarjana Ekonomi**



**JURUSAN MANAJEMEN**

**KONSENTRASI MANAJEMEN STRATEGI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG**

**2017**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala berkah, rahmat dan hidayatNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: **“PERUMUSAN STRATEGI PADA OKE JACK UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING”**.

Adapun tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Manajemen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa selesainya skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada beberapa pihak, antara lain:

1. Bapak Nurkholis, SE., M.Bus(Acc)., Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
2. Ibu Dr. Sumiati, SE., M.Si., CSRS selaku Ketua Jurusan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Ibu Dr. Siti Aisjah, SE., MS. CSRS. CFP selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan pengarahan kepada penulis.
4. Bapak Bayu Ilham Pradana, SE., MM selaku Dosen Pembimbing yang telah dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan, nasihat, dukungan dan arahan yang berharga dalam proses penyelesaian skripsi ini.
5. Dr. Rofiaty, SE., MS selaku dosen penguji I yang telah memberikan waktu untuk menguji dan memberikan saran terhadap penyelesaian skripsi ini.

6. Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS. CSRS selaku dosen penguji II yang telah memberikan waktu untuk menguji dan memberikan saran terhadap penyelesaian skripsi ini.
7. Seluruh pelaku usaha yaitu PT. Oke Jack Malang khususnya kepada Bapak Wawan selaku manager yang telah memberikan izin dan pengarahan kepada penulis.
8. Bapak Anas Chudori dan Ibu Suyani selaku orang tua yang telah sabar mendoakan, mendukung, dan memotivasi penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini tepat waktu.
9. Sahabat dan teman-temanku yang telah berbagi ilmu dan dukungan selama kuliah dan penyelesaian skripsi ini.
10. Pihak lain yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, namun telah memberikan banyak dukungan atas penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penyusunan laporan ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis berharap adanya kritik dan saran yang membangun. Dan juga penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak.

Malang, Desember 2017

Brienda Rizki Oktami

## DAFTAR ISI

|  |      |
|--|------|
| KATA PENGANTAR .....                       | i    |
| DAFTAR ISI.....                            | iii  |
| DAFTAR TABEL.....                          | iv   |
| DAFTAR GAMBAR .....                        | vii  |
| DAFTAR LAMPIRAN .....                      | viii |
| ABSTRAK.....                               | ix   |
| <b>BAB I : PENDAHULUAN</b>                 |      |
| 1.1. Latar Belakang.....                   | 1    |
| 1.2. Rumusan Masalah.....                  | 6    |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....               | 6    |
| 1.4. Manfaat Penelitian.....               | 7    |
| <b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b>           |      |
| 2.1. Konsep Dasar Manajemen Strategi       |      |
| 2.1.1. Pengertian Strategi.....            | 8    |
| 2.1.2. Tingkatan Strategi.....             | 9    |
| 2.1.3. Manfaat Strategi.....               | 10   |
| 2.1.4. Pengertian Manajemen Strategi.....  | 11   |
| 2.1.5. Proses Manajemen Strategi.....      | 12   |
| 2.2. Pesaingan Keunggulan Bersaing         |      |
| 2.2.1. Pengertian Pesaing.....             | 17   |
| 2.2.2. Pengertian Keunggulan Bersaing..... | 17   |
| 2.3. Strategi Bersaing.....                | 18   |
| 2.4. Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan..... | 21   |
| 2.4.1. Visi.....                           | 21   |
| 2.4.2. Misi.....                           | 22   |
| 2.4.3. Tujuan Perusahaan.....              | 23   |
| 2.5. Analisis Lingkungan Perusahaan.....   | 25   |

|   |    |
|---|----|
| 2.5.1. Analisis Lingkungan Eksternal..... | 25 |
| 2.5.2. Analisis Lingkungan Internal.....  | 34 |
| 2.5.3. Tingkat Perumusan Strategi.....    | 36 |

### BAB III : METODE PENELITIAN

|  |    |
|--|----|
| 3.1. Jenis Penelitian.....                   | 40 |
| 3.2. Lokasi Penelitian.....                  | 41 |
| 3.3. Ruang Lingkup Penelitian .....          | 41 |
| 3.4. Jenis dan Sumber Data.....              | 42 |
| 3.5. Metode dan Teknik Pengumpulan Data..... | 43 |
| 3.6. Teknik Analisis Data.....               | 44 |

### BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

|  |     |
|--|-----|
| 4.1. Hasil Penelitian.....   | 57  |
| 4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan.....                                | 57  |
| 4.2. Lokasi Perusahaan.....  | 59  |
| 4.3. Filosofi Perusahaan.....                                      | 59  |
| 4.3.1. Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan.....                       | 59  |
| 4.3.2. Tujuan Perusahaan.....                                      | 60  |
| 4.3.3. Logo Perusahaan & Aplikasi.....                             | 61  |
| 4.3.4. Slogan PT Oke Jack.....                                     | 61  |
| 4.3.5. Corporate Colour.....                                       | 62  |
| 4.4. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan.....                  | 62  |
| 4.4.1. Bidang Pemasaran.....                                       | 62  |
| 4.4.2. Bidang Keuangan.....  | 68  |
| 4.4.3. Bidang Sumberdaya Manusia.....                              | 68  |
| 4.4.4. Bidang Operasional.....                                     | 71  |
| 4.5. Analisis Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)..... | 72  |
| 4.6. Analisis Faktor Lingkungan Eksternal pada Oke Jack.....       | 79  |
| 4.7. Analisis Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE)..... | 85  |
| 4.8. Analisis Persaingan.....                                      | 93  |
| 4.9. Analisis dan Pilihan Strategi.....                            | 96  |
| 4.10. Pilihan Strategi.....  | 101 |

BAB V : PENUTUP

5.1. Kesimpulan.....  
107

5.1. Saran.....  
..... 108

DAFTAR PUSTAKA..... 110

LAMPIRAN..... 112



## DAFTAR TABEL

| No.  | Judul Tabel   | Halaman |
|------|---|---------|
| 3.1  | Tabel Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix.....        | 46      |
| 3.2  | Tabel Eksternal Factor Evaluation (EFE) Matrix.....       | 48      |
| 3.3  | Tabel Kompetitif Profil Matrix (CPM).....                 | 49      |
| 3.4  | Tabel Analisis SWOT.....                                  | 51      |
| 3.5  | Tabel Matriks QSPM.....                                   | 56      |
| 4.1  | Tabel Media Pemasaran PT. Oke Jack.....                   | 67      |
| 4.2  | Tabel Matriks IFE.....                                    | 77      |
| 4.3  | Tabel Perkembangan Pendapatan Masyarakat Kota Malang..... | 81      |
| 4.4  | Inflasi Kota Malang.....                                  | 82      |
| 4.5  | Pertumbuhan Jumlah Penduduk di Kota Malang.....           | 84      |
| 4.6  | Tabel Pesaing Oke Jack.....                               | 85      |
| 4.7  | Tabel Matriks EFE.....                                    | 91      |
| 4.8  | Tabel Matriks CPM.....                                    | 94      |
| 4.9  | Analisis Matrik SWOT.....                                 | 97      |
| 4.10 | Tabel Matriks IE.....                                     | 100     |
| 4.11 | Tabel Analisis QSPM.....                                  | 102     |

**DAFTAR GAMBAR**

| No. | Judul Gambar   | Halaman |
|-----|--|---------|
| 2.1 | Klasifikasi Strategi Perusahaan.....                   | 10      |
| 2.2 | Model Manajemen Strategi Komprehensif.....             | 14      |
| 2.3 | Strategi Generic oleh Michael Porter.....              | 21      |
| 2.4 | Lingkungan Eksternal Perusahaan.....                   | 26      |
| 2.5 | Kekuatan-Kekuatan yang memacu Persaingan Industri..... | 29      |
| 2.6 | Kerangka Analisis Perumusan Strategi.....              | 38      |
| 3.1 | Matriks IE.....  | 53      |
| 4.1 | Logo Perusahaan.....                                   | 61      |
| 4.2 | Menu Aplikasi Oke Jack.....                            | 63      |
| 4.3 | Penetapan Harga Pesaing.....                           | 66      |
| 4.4 | Bagan Struktur Organisasi Oke Jack.....                | 69      |



**DAFTAR LAMPIRAN**

| No. | Judul Lampiran                  | Halaman |
|-----|---------------------------------|---------|
| 1.  | Hasil Wawancara                 |         |
| 2.  | Standart Operasional Perusahaan |         |
| 3.  | Panduan Taining Driver Baru     |         |
| 4.  | Dokumentasi                     |         |



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada era globalisasi ini perkembangan teknologi sangatlah pesat. Pesatnya perkembangan teknologi membuat masyarakat dengan mudah mengakses informasi apapun. Hal tersebut juga mengubah gaya hidup masyarakat yang ingin selalu mendapat segala sesuatunya dengan cepat, praktis, dan instan. Selain kebutuhan teknologi komunikasi, transportasi juga tidak kalah penting. Transportasi kini sebagai kebutuhan utama penunjang aktivitas masyarakat, oleh karena itu masyarakat saat ini mengharapkan sarana transportasi yang cepat, mudah, dan juga aman tentunya.

Transportasi merupakan alat yang membantu manusia untuk mencapai suatu tempat tujuan agar lebih cepat. Transportasi sendiri juga terdiri dari 3 sektor yaitu transportasi darat, udara, dan laut. Di setiap sektor terdapat berbagai jenis transportasi, baik yang bersifat transportasi publik maupun pribadi. Di Indonesia terdapat berbagai macam transportasi yang bisa digunakan masyarakat. Misalnya di Malang yang merupakan kota wisata dan juga kota pelajar tersedia berbagai macam transportasi di antaranya kereta api, taksi, ojek, angkot, dan lain-lain. Banyaknya jumlah penduduk di Kota Malang, membuat angkutan umum menjadi tidak nyaman karena harus berdesak-desakan dan menunggu lama jika ingin menggunakannya, sedangkan masyarakat selalu menginginkan kenyamanan dalam menggunakan transportasi tersebut, meskipun harus membayar lebih atas jasanya.

Jasa transportasi saat ini dirasa sebagai sarana yang sangat penting di dalam kehidupan masyarakat, transportasi digunakan setiap masyarakat untuk memperlancar aktivitas sehari-hari, setiap orang tentu membutuhkan transportasi dalam berbagai kegiatannya seperti bekerja, bersekolah, bepergian, maupun aktivitas lainnya. Semakin banyak jenis jasa transportasi dan berbagai macam inovasi yang ditawarkan, membuat konsumen sebagai pengambil keputusan menjadi lebih selektif dalam proses pengambilan keputusannya. Perusahaan pun harus melakukan usaha-usaha dalam menarik konsumen agar konsumen mau membeli atau menggunakan jasanya.

Dalam upaya kenyamanan dan efisiensi waktu, jasa transportasi ojek dapat menjadi solusi yang efektif bagi masyarakat dalam beraktifitas. Ojek merupakan transportasi umum informal berupa sepeda motor, disebut informal karena pengoperasiannya belum memiliki izin dari pemerintah, namun tetap diminati sebagian besar masyarakat karena kelebihanannya yaitu lebih cepat dan dapat melewati sela-sela kemacetan di kota serta mampu menjangkau daerah-daerah dengan gang-gang sempit yang sulit dilalui oleh kendaraan besar seperti mobil.

Terobosan baru dimunculkan oleh para pengusaha muda yang mengembangkan inovasi baru dalam penyediaan jasa transportasi *online*, yaitu ojek *online*. Ojek *online* di Indonesia menjadi sangat fenomenal seiring dengan pesatnya perkembangan *smartphone* yang mempermudah penggunaanya untuk mengakses dalam pemesanan makanan, barang, jasa dan lainnya. Perubahan sedang terjadi di dunia transportasi, hal ini terus menjadi perbincangan hangat diberbagai pihak di Indonesia khususnya di Kota Malang semakin banyaknya

transportasi yang terintegrasi dengan aplikasi *online* di *smartphone* seperti Gojek, Grab, Uber, Oke Jack dan masih banyak inovasi ojek *online* lainnya yang masih mencoba dikembangkan. Ojek *online* memperoleh sambutan yang luar biasa di tengah masyarakat netizen untuk memudahkan dalam jasa transportasi dan logistik. Saat ini jumlah masyarakat yang tinggal di daerah urban semakin meningkat drastis. Dengan kondisi infrastruktur di Indonesia yang masih setengah jalan dan melihat kemacetan di berbagai tempat, maka transportasi alternatif yang mengunggulkan keamanan dan kemudahan mulai mendapatkan posisi. Dasar inilah yang menjadi alasan utama mengapa keberadaan ojek aplikasi bisa sedemikian booming.

Ojek *online* itu sendiri resmi beroperasi di Kota Malang mulai Kamis, 26 Mei 2016 yang di pelopori oleh Gojek lalu kemudian di susul oleh Uber dan Grab. Tujuan utama masuknya ojek *online* di Malang selain mempermudah transportasi masyarakat juga untuk menciptakan lapangan pekerjaan, namun disisi lain justru menimbulkan konflik dengan pengemudi angkutan konvensional. Masyarakat mulai beralih pada ojek *online* yang di anggap lebih efektif dan efisien di banding dengan transportasi konvensional akibatnya mereka para *driver* konvensional merasa di rugikan karena pendapatannya menurun, menurut mereka transportasi *online* di nilai lebih murah, karena tidak harus membayar pajak, bayar asuransi dan lain-lain. Sedangkan, angkutan umum konvensional dan taksi harus memenuhi kewajiban untuk membayar pajak tersebut sehingga tarifnya cenderung lebih mahal. Kecemburuan itu memunculkan terjadinya demonstrasi untuk menuntut keadilan bagi keberlangsungan transportasi konvensional di Kota Malang.

Sedangkan dari persaingan jasa yang serupa melihat peluang masuknya Gojek, Uber, Grab dan yang lainnya di Kota Malang masyarakat mulai termotivasi untuk melakukan inovasi dengan menciptakan aplikasi berbasis transportasi *online* yang serupa seperti Oke jack dan masih banyak lagi lainnya yang masih mencoba dikembangkan oleh masyarakat Malang, inovasi-inovasi baru tersebut mulai menimbulkan persaingan sengit antar pelaku ojek online. Mereka semua berlomba-lomba untuk memenuhi kepuasan konsumen dan menjadi yang terbaik.

Masyarakat bisa dengan mudah mendapatkan aplikasi ojek *online* yang dapat diunduh secara gratis di *smartphone* mereka. Aplikasi ojek *online* ini akan memberikan *order* kepada *driver* yang lokasinya paling dekat dengan calon penumpang, dan calon penumpang akan langsung memperoleh perkiraan ongkos yang harus dibayar berikut foto *driver* dan Identitas kendaraan yang calon penumpang pesan melalui *smartphone*. Penggunaan aplikasinya juga sangat mudah karena di dalam aplikasi sudah terdapat menu sesuai dengan kebutuhan yang akan dipesan oleh konsumen, mulai dari jasa antar jemput penumpang baik menggunakan jasa sepeda motor ataupun mobil, pesan makanan, pengiriman barang, pembelian pulsa, layanan pijat, jasa bersih-bersih rumah,dll pilih salah satu dan tinggal klik saja, dengan metode pembayaran yang bermacam-macam mulai dari tunai, voucher sampai top-up saldo. Perusahaan ojek *online* juga memberikan voucher serta promo-promo menarik bagi pengguna aplikasi.

Perumusan strategi bersaing untuk PT. Oke Jack dilakukan dengan menemukan faktor-faktor internal maupun eksternal kunci yang dapat mempengaruhi keberhasilan strategi. Kekuatan perusahaan akan menjadi modal

utama perusahaan untuk bersaing memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman. Analisis keunggulan bersaing perusahaan dilakukan dengan tiga tahap yang dilakukan secara objektif yaitu tahap input, tahap pencocokan dan tahap keputusan. Tahap-tahap ini diharapkan mampu memberikan solusi tepat bagi perusahaan untuk bersaing dan meningkatkan pendapatan perusahaan.

Perumusan strategi bersaing dengan tiga tahapan tersebut dapat digunakan oleh PT. Oke Jack untuk mengidentifikasi faktor internal kunci dan faktor eksternal kunci yang mempengaruhi kinerja perusahaan secara umum. Kemudian dari analisis lingkungan eksternal dan internal akan diketahui keunggulan bersaing PT. Oke Jack yang dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Perumusan strategi ini dilakukan dengan pendekatan manajemen strategi yang dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja dari PT. Oke Jack itu sendiri.

Oke Jack sendiri merupakan layanan transportasi umum via online yang merupakan asli inovasi dari warga Malang yang perlu untuk didukung dan dikembangkan, berdiri pada tanggal 21 desember 2015 yang berpusat di jalan aluminium No.6A, purwanto, blimbing, Kota Malang, Jawa Timur 65126. Oke Jack juga telah beroperasi di beberapa kota yaitu di Jakarta, Semarang, Yogyakarta, Cirebon dan Blitar. Rencananya Oke Jack akan memperluas lagi cabangnya di Bojonegoro, Tuban, Lamongan, Solo, Surabaya, dan Kalimantan. PT.Oke Jack sebagai jasa penyedia angkutan penumpang memiliki pesaing yang kuat, terutama pesaing antar transportasi *online* yang semakin pesat dan canggih. Persaingan yang ketat antar transportasi *online* mengharuskan PT. Oke Jack Malang proaktif dalam menghadapi persaingan ini agar ukur kinerja fungsional tetap dalam kondisi yang memuaskan dan agar tetap dapat bersaing.

Perubahan lingkungan eksternal dan internal yang sangat cepat membuat PT. Oke Jack harus merumuskan strategi bersaing yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini. Perumusan strategi perusahaan ini didasari oleh analisis lingkungan eksternal maupun internal untuk mengetahui peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan perusahaan. Dengan demikian secara spesifikasi permasalahan yang diteliti adalah **“PERUMUSAN STRATEGI PADA PT. OKE JACK MALANG UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING”**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Strategi bersaing yang baik dapat meningkatkan kinerja perusahaan namun tidak hanya strategi bersaing saja yang dapat mencapai kinerja perusahaan yang baik. Dengan demikian penulis mengemukakan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana lingkungan internal dan eksternal pada PT. Oke Jack Malang?
2. Bagaimana rumusan strategi bersaing pada PT. Oke Jack di Malang ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disampaikan dapat disimpulkan tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengetahui dan menganalisis lingkungan internal dan eksternal pada PT. Oke Jack Malang.
2. Merumuskan strategi bersaing PT. Oke Jack Malang.



#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan daya guna yang dapat bermanfaat bagi kedua belah pihak maupun lainnya. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Peneliti

Sebagai sarana untuk mengetahui perumusan strategi pada perusahaan serta memperoleh ilmu terkait kinerja perusahaan, sarana untuk menerapkan serta mengaplikasikan ilmu yang telah dipelajari di bangku perkuliahan pada kondisi yang sebenarnya di lapangan dan sebagai langkah yang diperlukan untuk menyesuaikan diri dalam lingkungan kerjanya di masa mendatang.

2. Bagi PT. Oke Jack Malang

Sebagai bahan pertimbangan bagi PT. Oke Jack dalam mengambil keputusan mengenai strategi perusahaan, perusahaan di harapkan mengetahui tentang kekuatan dan kelemahan yang di miliki dan mengambil kebijakan yang tepat, sebagai bahan pembimbing antara strategi yang telah diterapkan dan hasil penelitian dan yang terakhir dapat digunakan sebagai referensi dengan dasar teoritis guna mencapai tujuan perusahaan.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi dan bahan pertimbangan di dalam menyelesaikan masalah yang serupa sebagai referensi penelitian selanjutnya.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Konsep Dasar Manajemen Strategi

##### 2.1.1 Pengertian Strategi

Kata Strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu “*strategos*” atau “*strategia*” yang berarti Jenderal. Sebenarnya strategi berasal dari militer yang berarti penempatan pasukan dalam jumlah yang besar untuk mengalahkan musuh. Strategi juga memiliki arti yang tersirat yaitu merupakan rencana berskala besar yang berorientasi kepada jangkaun masa yang akan datang serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan.

Menurut Glueck dan Jauch (2000) pengertian strategi adalah rencana yang disatukan menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Sedangkan menurut pakar strategi lain yaitu Pearce dan Robinson (2013) pengertian strategi adalah:

*“Strategic is mean managers large scale, future oriented plans for interacting with the competitive environment to achieve company objectives”.*

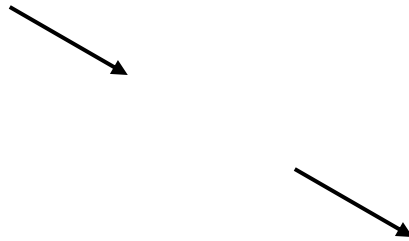
Jadi, pengertian strategi menurut Pearce dan Robinson (2013) adalah rencana para manajer yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran perusahaan.

Strategi selalu berhubungan dengan lingkungan. Baik lingkungan usaha, lingkungan persaingan, lingkungan industri bahkan sampai lingkungan alam. Strategi bertujuan menyelaraskan lingkungan dengan aktivitas maupun kegiatan yang dilakukan perusahaan yang pada akhirnya digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.2 Tingkatan Strategi**

Strategi sebagai sebuah kesatuan terbagi atas tingkatan-tingkatan berdasarkan lingkup strategi itu sendiri. Menurut teori manajemen strategi, seperti yang diungkapkan oleh Husein Umar (2003:31), strategi perusahaan antara lain dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis perusahaan. Strategi-strategi yang dimaksud adalah strategi generik (*generic strategy*) yang akan dijabarkan menjadi strategi utama atau induk (*grand strategy*), yang kemudian dijabarkan menjadi strategi di tingkat fungsional perusahaan. Strategi ini disebut sebagai strategi fungsional.

**Gambar 2.1**  
**Klasifikasi Strategi dalam Perusahaan**



Sumber : Umar,2003:32

### **1.1.3 Manfaat Strategi**

Apapun latar belakangnya, baik karena permasalahan maupun keinginan pemilik, organisasi tetap perlu memiliki strategi. Strategi menggambarkan arah perusahaan dan merupakan perkiraan terhadap apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang. Manfaat merumuskan strategi bagi perusahaan sangat luas dan dapat digunakan sebagai pemecahan masalah di masa yang akan datang. Menurut Tripomo dan Udan (2005:20), rumusan strategi yang baik memiliki manfaat sebagai berikut:

- a) Mendorong pemahaman terhadap kondisi sebenarnya di dalam perusahaan.
- b) Mengatasi konflik yang disebabkan oleh arah pengembangan perusahaan yang tidak jelas.
- c) Pemanfaatan secara efektif dan alokasi sumberdaya perusahaan yang terbatas.

- d) Memenangkan kompetisi persaingan antar perusahaan yang sangat ketat.
- e) Mampu membantu perusahaan mencapai keinginan dan memecahkan permasalahan yang rumit.

#### 2.1.4 Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi mempunyai kelebihan yaitu untuk mengembangkan nilai perusahaan, kemampuan manajerial, tanggung jawab organisasi dan sistem administrasi. Manajemen strategi juga berperan dalam sistem pengambilan keputusan organisasi baik operasional maupun fungsional.

Menurut pengertian yang diungkapkan Pearce dan Robinson (2013:2), definisi manajemen strategi adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan.

Pengertian manajemen strategi menurut Glueck dan Jauch dalam buku Purwanto (2007:75), yaitu:

*Manajemen strategi dalam sebuah organisasi merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategis ialah cara dengan jalan mana para perencana strategi menentukan sasaran dan membuat kesimpulan strategis.*

Sedang menurut David (2009:5) Manajemen Strategi didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuannya. Secara tersirat, manajemen strategi berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi atau operasional, penelitian

dan pengembangan dan sistem informasi komputer untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen strategi merupakan langkah awal perusahaan bergerak. Artinya seluruh kegiatan operasi perusahaan bergantung pada perencanaan strategis yang dirumuskan. Oleh karena itu, perusahaan yang merumuskan strategi yang tepat dan mampu menerapkannya dalam kegiatan operasi dapat mencapai kesuksesan.

### 2.1.5 Proses Manajemen Strategi

Manajemen strategi bukan sesuatu hal yang dapat dirumuskan secara langsung. Manajemen strategi disusun atas dasar langkah-langkah yang sistematis mulai dari perumusan visi dan misi perusahaan sampai munculnya feedback (umpan balik) pada tahapan evaluasi. Proses manajemen strategi secara umum dibagi atas empat langkah yaitu:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal.
2. Formulasi strategi.
3. Implementasi strategi.
4. Evaluasi strategi.

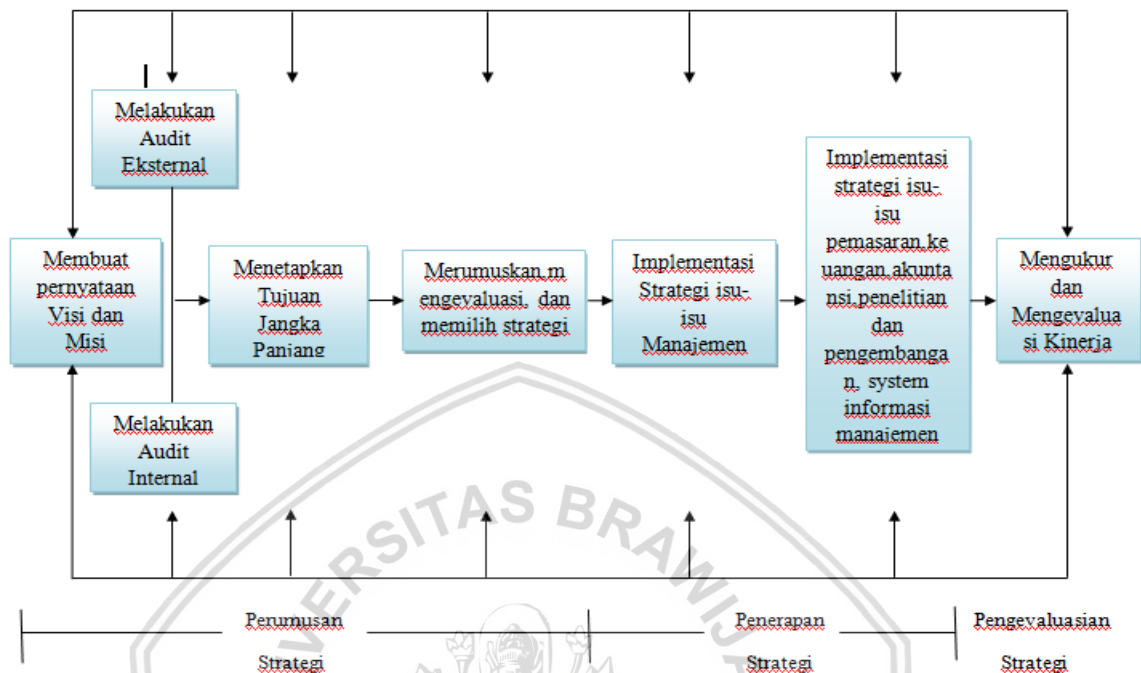
Secara terinci, Pearce dan Robinson (2013:12) mengungkapkan bahwa proses manajemen strategi terdiri atas sembilan tugas penting, yaitu:

1. Merumuskan misi perusahaan, meliputi rumusan tentang maksud keberadaan (*purpose*), filosofi (*philosophy*) dan tujuan (*goal*).
2. Mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi internal dan kapabilitasnya.

3. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, baik pesaing maupun faktor-faktor kontekstual umum.
4. Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumberdaya yang dimiliki perusahaan dengan lingkungan eksternalnya.
5. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.
6. Memilih sasaran jangka panjang dan strategi umum (*grand strategy*) yang mendekati pilihan yang paling dikehendaki.
7. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
8. Mengimplementasikan pilihan strategi dengan cara mengalokasikan sumberdaya.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses manajemen strategi sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Selain itu, David juga mengungkapkan model manajemen strategi perusahaan sebagai berikut :

**Gambar 2.2**  
**Model Manajemen Strategi Komprehensif Fred R David**



Sumber : David, 2009:21

Berdasarkan model manajemen strategis tersebut, sebagaimana yang dipaparkan David (2009) bahwa model tersebut menunjukkan relasi antara komponen-komponen proses manajemen strategis rinci yang dapat diterima secara luas. Sehingga dapat dijelaskan dalam setiap poin tahap-tahapnya sebagai berikut,

**a) Menetapkan Visi dan Misi**

Merupakan penetapan sasaran dan objektif jangka panjang (visi) serta menentukan langkah-langkah apa saja yang harus diambil untuk mempertegas dan memperjelas prioritas fungsi-fungsi tiap manajemen perusahaan agar pekerja, top manajemen dan fungsional perusahaan dapat saling bersinergi dan berkolaborasi untuk mencapai visi sebagai tujuan yang telah ditentukan.



#### **b) Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal**

Yaitu analisa yang dilakukan oleh perusahaan terkait pemahaman mendalam tentang kondisi/keadaan internal dan eksternal perusahaan dengan cara mengenali secara jelas faktor-faktor berupa kekuatan-kelemahan dari internal perusahaan serta peluang-ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal perusahaan. Analisa ini bertujuan melihat pengaruh yang akan muncul dari faktor-faktor tersebut terhadap sasaran atau tujuan perusahaan dan agar perusahaan dapat mempertimbangkan secara tepat kebijakan strategis yang akan digunakan.

#### **c) Sasaran jangka Panjang**

Pada dasarnya, implementasi strategi yang efektif selalu membutuhkan arahan tidak hanya sebatas tulisan dan retorika. Pada sasaran jangka panjang yaitu pencapaian yang lebih dari 1 tahun, inilah perusahaan menciptakan sinergi, menjelaskan prioritas, memfokuskan koordinasi dan menyediakan landasan bagi aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, serta pengontrolan. Perusahaan juga membangun peramalan-peramalan khusus yang sistematis-kuantitatif seperti estimasi penjualan, profitabilitas, peningkatan kinerja, dll agar tujuan dan visi memiliki indikator yang jelas, terukur dan masuk akal.

#### **d) Menciptakan, Menilai dan Memilih Strategi**

Berbekal landasan visi dan misi, serta hasil analisa faktor-faktor lingkungan Internal-Eksternal. Perusahaan merumuskan alternatif strategi-strategi yang sesuai dengan kapabilitas dan keadaan perusahaan diikuti dengan penilaian dan evaluasi kritis menggunakan penyesuaian objektif



jangka panjang agar realisasi dari strategi tersebut dapat membawa hasil yang maksimal pada perusahaan dan selanjutnya strategi tersebutlah yang akan dipilih untuk direalisasikan.

**e) Implementasi Strategi Manajemen Jangka Panjang**

Sebagaimana yang dijabarkan pada penetapan sasaran jangka panjang, bahwa upaya pencapaian tujuan perusahaan merupakan suatu proses berkesinambungan yang memerlukan pentahapan spesifik. Disini perusahaan merealisasikan dengan bertahap sasaran jangka panjang tersebut dengan menetapkan standar pencapaian dan kebijakan strategi yang telah dipilih bagi setiap tingkat organisasi. Perusahaan menegaskan dan menentukan tujuan utamanya dalam nilai kuantitatif yang spesifik disertai pemaparan dan implementasi strategi yang digunakan oleh top manajemen, divisi dan fungsionalnya.

**f) Implementasi Strategi Dalam Kebijakan Fungsional**

Adalah langkah perwujudan dari implementasi strategi diuraikan dalam langkah-langkah kecil dengan jangka waktu yang lebih pendek untuk diterapkan kedalam fungsional perusahaan yang mana sifatnya lebih operasional dan mengarah berbagai bidang fungsional dalam perusahaan untuk memperjelas hubungan strategi utama dengan identifikasi rincian yang sifatnya spesifik. Implementasi ini mengaitkan segala bidang fungsional perusahaan seperti keuangan, sumber daya manusia, produksi dan operasi, pengembangan dan penelitian, sistem informasi, serta bidang pemasaran yang mana menjadi penuntun dalam melakukan berbagai aktivitas agar konsisten bukan hanya dengan strategi utamanya saja.

### **g) Penilaian dan Evaluasi Kinerja**

Ketika strategi yang akan ataupun telah diimplementasikan dinilai menunjukkan perubahan yang tidak sesuai dengan rencana yang ada, hasil yang dicapai, atau memang disebabkan asumsi yang salah dan oleh hal-hal lain yang sifatnya tidak dapat dikontrol, maka rencana perlu direvisi ulang dengan evaluasi kinerja. Tiga aktivitas penilaian strategi yang paling mendasar menurut David (2009) adalah (1) peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan strategi saat ini, (2) pengukuran kinerja dan (3) pengambilan langkah korektif. Pengendalian melalui evaluasi dan penilaian berkala ditujukan agar program, kebijakan dan strategi yang diterapkan dapat berjalan sebagaimana mestinya, sesuai dengan harapan perusahaan dan tanpa adanya penyimpangan.

## **2.2 Pesaing dan Keunggulan Bersaing.**

### **2.2.1 Pengertian Pesaing**

Menurut Boyd, Walker dan Larreche (2000) dalam buku Manajemen Pemasaran menyatakan bahwa pesaing (*Competitor*) adalah struktur industri, sepak terjang berbagai kekuatan persaingan yang mempengaruhi kemampuan suatu industri.

Menurut Cravens (2003) dalam buku Pemasaran Strategis menyatakan bahwa pesaing memberikan pemahaman pada posisi pasar, kepemimpinan harga dalam industri, teknologi industri, produk pasar, pangsa pasar yang bisa diandalkan bahkan pada tingkat segmen agar usaha lebih berhasil jika hanya ditujukan pada konsumen tertentu saja

### 2.2.2 Pengertian Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

Robert Grant menyatakan definisi keunggulan bersaing bahwa ketika dua perusahaan bersaing (pada pasar dan pelanggan yang sama), satu perusahaan memiliki keunggulan bersaing atas perusahaan lainnya terjadi ketika perusahaan tersebut mendapatkan tingkat keuntungan dan memiliki potensi mendapatkan laba lebih tinggi. Hunger dan Wheelen (2003) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan kumpulan strategi untuk menentukan keunggulan suatu perusahaan dari persaingan diantara perusahaan lain. Strategi bersaing meliputi biaya rendah (*low cost*) dan diferensiasi. Selanjutnya dikombinasikan kedua strategi tersebut disebut fokus.

Husein Umar menyatakan bahwa Strategi Bersaing adalah perumusan untuk meningkatkan daya saing perusahaan di mata pelanggan atau calon pelanggan. Strategi bersaing memberikan keunggulan sehingga membedakannya dengan perusahaan lain dan menimbulkan persaingan sehat dengan pelanggan tersegmentasi. Suwarsono Muhammad menyatakan bahwa perusahaan berusaha memproduksi dan memasarkan barang dan jasa dengan strategi bersaing yang menjadikan keunggulan dari perusahaan lain.

### 2.3 Strategi Bersaing

Strategi bersaing dirumuskan untuk meningkatkan daya saing perusahaan di mata pelanggan maupun calon pelanggan. Strategi bersaing akan memberikan keunggulan terhadap perusahaan sehingga akan membedakan perusahaan satu dengan perusahaan yang lain, dan akhirnya akan menimbulkan persaingan yang sehat dengan pelanggan yang telah tersegmentasi. Menurut Umar (2003:34) yang

dikutip dari Porter, ada empat strategi bersaing (generik) yang digunakan beberapa perusahaan untuk mengungguli perusahaan lain dalam ketatnya persaingan industri:

1. Keunggulan Biaya Menyeluruh

Perusahaan yang menerapkan strategi ini berfokus pada pengurangan dan meminimalkan biaya produksi yang dikeluarkan untuk menghasilkan laba yang lebih besar. Laba yang lebih besar daripada pesaing industri akan memberikan posisi bersaing yang lebih baik di antara perusahaan lain. Keunggulan biaya ini dimulai dengan efisiensi dan efektivitas biaya dari seluruh kegiatan perusahaan.

2. Diferensiasi

Diferensiasi mengharuskan perusahaan untuk memberikan sesuatu yang baru atau berbeda dengan produk perusahaan pesaing. Dimensi-dimensi dalam strategi Diferensiasi antara lain: Citra Produk (Merek), Teknologi, Ciri Khusus, Pelayanan, Jaringan Distribusi dan dimensi produk lainnya. Diferensiasi menghindarkan perusahaan dari persaingan harga murah karena perusahaan akan memiliki sesuatu yang unik dan berbeda yang membuat pengguna (konsumen) loyal terhadap perusahaan.

3. Fokus

Strategi ini hanya digunakan oleh perusahaan yang terjun pada pasar yang telah tersegmentasi dan perusahaan hanya mendapatkan segmen pasar tertentu saja. Strategi ini memusatkan perhatian perusahaan pada segmen tersebut dan berkonsetrasi penuh memberikan pelayanan terbaik kepada bagian itu. Strategi ini akan memberikan keunggulan bagi perusahaan

karena dengan pasar yang sedikit memberikan keleluasaan bagi perusahaan untuk berkreatifitas dan mengeruk keuntungan sebanyak banyaknya. Dalam perkembangannya, strategi fokus ini dibagi menjadi dua strategi generik yaitu:

a. Fokus Diferensiasi

Strategi fokus diferensiasi dimaksudkan agar perusahaan berkonsentrasi pada pangsa pasar tertentu saja dengan memberikan sesuatu yang berbeda pada produknya (*diferensiasi*). Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan bisa menghindari dari para pesaing perusahaan.

b. Fokus Keunggulan Biaya

Pada strategi generik ini perusahaan berusaha untuk berkonsentrasi pada segmen pasar tertentu dengan menggunakan strategi keunggulan biaya. Perusahaan berusaha menekan biaya operasional sehingga harga jual ke konsumen juga dapat ditekan.

Secara umum, empat strategi bersaing yang diungkapkan Porter yang dikutip oleh Umar dapat digambarkan melalui matriks berikut ini:

**Gambar 2.3**  
**Strategi Generic oleh Michael Porter**

|                   |               | Competitive Advantage |                           |
|-------------------|---------------|-----------------------|---------------------------|
|                   |               | Lower Cost            | Differentiation           |
| Competitive Scope | Broad Target  | 1. Cost Leadership    | 2. Differentiation        |
|                   | Narrow Target | 3a. Cost Focus        | 3b. Differentiation Focus |

Sumber : Umar, 2003:34

Keempat strategi persaingan di atas tidak semata-mata dapat diterapkan oleh perusahaan untuk bersaing dalam persaingan industri. Kemampuan perusahaan menjadi pertimbangan yang paling utama saat memilih alternatif strategi bagi perusahaan. Strategi bersaing ini juga membutuhkan perbaikan organisasi, prosedur pengendalian dan sistem insentif ke arah yang lebih baik.

## 2.4 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan

Arah perusahaan ditentukan dengan penetapan filosofi yang dituangkan dalam visi, misi dan tujuan jangka panjang perusahaan. Visi, misi dan tujuan perusahaan merupakan garis besar arah perusahaan yang dapat diturunkan menjadi kebijakan dan program untuk kegiatan perusahaan.

### 2.4.1 Visi

Visi merupakan cita-cita perusahaan yang digunakan untuk menentukan arah perusahaan dalam tahapan perumusan strategi. Visi menunjukkan bayangan, keinginan atau cita-cita akan menjadi seperti apa organisasi di masa depan

(Tripomo dan Udan, 2005:65). Visi perusahaan menggambarkan posisi atau peluang besar yang kiranya dapat diraih dimasa depan. Peluang tersebut mungkin dapat diraih dengan syarat harus benar-benar bekerja keras dan konsisten karena hasilnya baru bisa dirasakan dalam jangka panjang.

Syarat-syarat dalam perumusan visi yang baik adalah:

1. Dapat dibayangkan oleh seluruh jajaran organisasi (*imaginable*).
2. Memiliki nilai yang diinginkan oleh anggota organisasi (*desirable*).
3. Memungkinkan untuk dicapai (*possible*).
4. Terfokus pada permasalahan utama organisasi (*focus*)
5. Berwawasan jangka panjang dan tidak mengabaikan perkembangan jaman (*flexible*).
6. Dapat dikomunikasikan dan dimengerti oleh seluruh jajaran organisasi (*communicable*).

#### 2.4.2 Misi

Misi perusahaan merupakan turunan dari visi yang mengungkapkan keinginan perusahaan secara lebih detail. Menurut David, misi merupakan pondasi untuk prioritas, strategi, rencana dan penugasan. Misi merupakan titik awal untuk mendesain pekerjaan manajerial yang ada dalam perusahaan dan digunakan pula untuk menyusun struktur manajerial. Misi menjelaskan mengenai tujuan (*purpose*) keberadaan organisasi, lingkup bisnis serta tiga hal yang harus ada dalam perusahaan yaitu, produk yang dihasilkan (*core product*), konsumen atau pasar yang ditarget perusahaan (*main customer*) dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan (*core technology*). Jadi secara ringkas misi merupakan pernyataan



yang menunjukkan maksud didirikannya atau dibentuknya organisasi dan lingkup bisnis yang harus dijalankan oleh perusahaan maupun yang tidak boleh dijalankan oleh organisasi (Tripomo dan Udan, 2005:58).

Dalam lingkungan stabil, visi dan misi jarang berubah. Namun, dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian, visi dan misi perlu selalu diperiksa apakah masih sesuai dengan tren perubahan. Apabila ternyata organisasi harus mendefinisikan kembali bisnisnya, maka perlu dilakukan “*reinventing*”, yang harus memulai bisnis dari awal perencanaan.

#### 2.4.3 Tujuan Perusahaan

Tujuan perusahaan merupakan tujuan yang ingin dicapai perusahaan dalam waktu yang cukup panjang. Tujuan jangka panjang merumuskan kondisi yang lebih spesifik yang ingin dicapai pada suatu periode tertentu. Tujuan jangka panjang merupakan suatu tahapan kedepan untuk mencapai visi organisasi. Strategi dirumuskan untuk mencapai tujuan jangka panjang yang telah disepakati.

Manfaat perumusan tujuan jangka panjang bagi perusahaan adalah:

1. Sebagai acuan dalam pengambilan keputusan.
2. Sebagai acuan untuk melakukan efisiensi organisasi.
3. Sebagai acuan untuk penilaian *performance* karyawan.

Bidang-bidang yang digunakan untuk menyatakan tujuan jangka panjang perusahaan antara lain:

1. Kepuasan Pemegang Saham/Pemilik
  - a. Tingkat keuntungan.
  - b. Pertumbuhan perusahaan.



## 2. Kepuasan Konsumen dan Posisi Persaingan

- a. Posisi organisasi dalam persaingan.
- b. Tanggung jawab sosial.
- c. Kualitas produk.
- d. Image perusahaan. dll.

## 3. Kepuasan Manajemen

- a. Tingkat Inovasi, yaitu perbaikan atau perubahan untuk meningkatkan kinerja organisasi.
- b. Tingkat Produktivitas, yaitu tingkat output organisasi relatif terhadap sumberdaya yang digunakan.
- c. Tingkat Keandalan Proses.

## 4. Kepuasan Karyawan

- a. Tingkat kompetensi karyawan.
- b. Tingkat kepuasan konsumen.
- c. Pengembangan karyawan.
- d. Performa karyawan.
- e. Kesejahteraan karyawan.

Sedangkan kualitas tujuan perusahaan diukur dari 6 (enam) variabel, yaitu:

1. *Acceptable* (Dapat diterima)
2. *Focus* (Terkonsentrasi)
3. *Flexible* (Fleksibel)
4. *Measurable* (Dapat diukur)
5. *Motivating* (Memotivasi)
6. *Suitable* (Cocok)

7. *Understanable* (Dapat dimengerti)
8. *Acievable* (Dapat dicapai)

## 2.5 Analisis Lingkungan Perusahaan

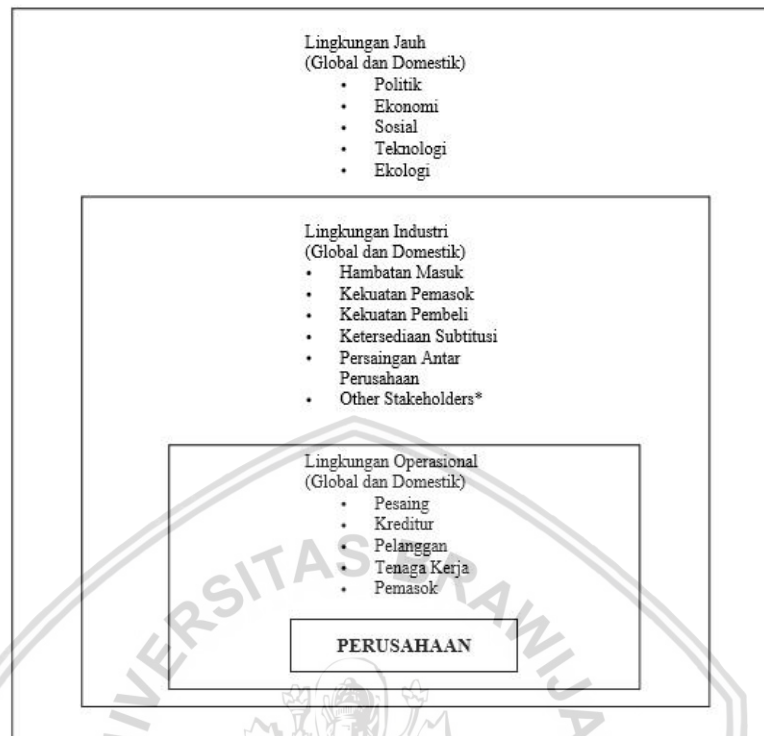
Lingkungan perusahaan tempat perusahaan berada dan akan selalu mengiringi perusahaan dalam kegiatan operasinya. Lingkungan juga merupakan faktor yang sangat cepat berubah dan perusahaan memerlukan sebuah analisis terhadap lingkungan guna menjaga agar perusahaan tetap eksis.

Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang-peluang atau ancaman terhadap perusahaan (Glueck dan Jauch, 2000:96). Lingkungan (*environment*) perusahaan meliputi berbagai faktor yang dapat mempengaruhi jalannya perusahaan. Secara umum, ada dua lingkungan bisnis yang harus diperhatikan oleh perusahaan, yaitu Lingkungan Internal dan Lingkungan Eksternal.

### 2.5.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan Eksternal meliputi faktor-faktor yang berada di luar perusahaan yang bisa memberikan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) bagi perusahaan. Faktor-faktor di dalam lingkungan eksternal dibagi menjadi tiga sub-kategori yang saling berkaitan (Pearce dan Robinson, 2013:93). Faktor-faktor tersebut adalah Lingkungan Jauh (*remote environment*), Lingkungan Industri, dan Lingkungan Operasional. Gambar 2.4 menjelaskan mengenai lingkungan eksternal yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam kegiatan operasinya.

**Gambar 2.4**  
**Lingkungan Eksternal Perusahaan**



Sum

ber : Pearce dan Robinson, 2013:78

## 1. Lingkungan Jauh

Lingkungan jauh perusahaan terdiri dari faktor-faktor yang pada dasarnya diluar dan terlepas dari perusahaan. Lingkungan jauh ini memberikan kesempatan besar bagi perusahaan untuk maju, sekaligus dapat menjadi hambatan dan ancaman bagi perusahaan. Faktor-faktor dalam lingkungan eksternal adalah faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi dan ekologi.

### a. Faktor Politik

Arah, kebijakan dan stabilitas politik pemerintah menjadi faktor penting bagi para pengusaha untuk bergerak. Beberapa hal yang dapat mempengaruhi operasional perusahaan antara lain:

- 1) Undang-Undang tentang lingkungan dan perburuhan.

- 2) Peraturan tentang perdagangan luar negeri.
- 3) Stabilitas pemerintahan.
- 4) Peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja.
- 5) Sistem perpajakan, dll.

#### **b. Faktor Ekonomi**

Kondisi ekonomi suatu negara dapat mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan. Semakin buruk kondisi ekonomi, semakin buruk pula iklim usaha bagi perusahaan. Beberapa faktor kunci yang perlu diperhatikan dalam menganalisis ekonomi suatu daerah atau negara antara lain:

- 1) Siklus bisnis.
- 2) Ketersediaan energi.
- 3) Inflasi.
- 4) Suku bunga.
- 5) Investasi.
- 6) Harga-harga produk atau jasa.
- 7) Produktivitas.
- 8) Tenaga kerja.

#### **c. Faktor Sosial**

Faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan yang berkembang dari pengaruh budaya, demografi, agama, pendidikan dan etnik. Faktor sosial merupakan faktor eksternal yang bersifat dinamis dan selalu berubah sesuai dengan kebutuhan dan keinginan orang mencari kepuasan. Perkiraan terhadap faktor sosial merupakan sesuatu hal yang sulit

karena selalu berubah, tetapi menganalisis faktor sosial ini dapat membantu perusahaan untuk tetap eksis di jalur bisnis.

#### **d. Faktor Teknologi**

Dewasa ini perkembangan teknologi mengalami kemajuan yang pesat, baik dalam bidang bisnis, maupun yang mendukung bisnis itu sendiri. Teknologi mencakup sesuatu hal yang baru dalam bidang bisnis yang meliputi: mendesain, menghasilkan dan mendistribusikan. Agar perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi yang sangat pesat, perusahaan harus memperhatikan beberapa hal berikut:

- a) Bagaimanakah kemampuan transfer teknologi oleh karyawan,
- b) Bagaimanakah masa atau waktu keusangan teknologinya, dan
- c) Bagaimana harga teknologi yang akan digunakan.

#### **e. Faktor Ekologi**

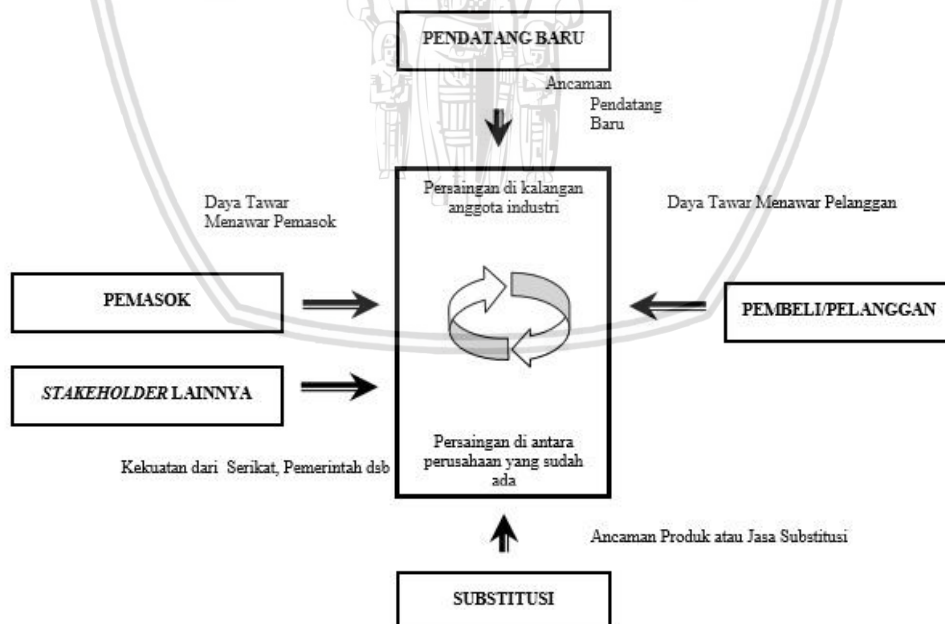
Istilah ekologi muncul akibat adanya hubungan antara manusia dan makhluk hidup lainnya yang hidup di udara, tanah dan air. Pada tahun 1990-an ekologi menjadi pertimbangan yang penting bagi perusahaan karena lingkungan hidup menjadi salah satu aspek yang harus diidentifikasi oleh perusahaan. Ancaman terhadap ekologi muncul karena adanya polusi. Jadi, perusahaan harus menganalisis sejauh mana dampak yang akan ditimbulkan oleh perusahaan apabila melakukan kegiatan operasionalnya di suatu daerah.

## **2. Lingkungan Industri**

Lingkungan Industri merupakan lingkungan persaingan perusahaan. Perusahaan yang bergerak dalam suatu industri akan mendapatkan tantangan dari

para pelaku industri, termasuk di dalamnya adalah pesaing, pemasok, pelanggan maupun stakeholders lainnya. Porter (2008) menyebutkan bahwa industri didefinisikan sebagai kelompok perusahaan yang menghasilkan produk yang dapat saling menggantikan (*close substitution*). Sifat dan derajat persaingan dalam industri bergantung pada enam kekuatan atau faktor yaitu ancaman pendatang baru, daya tawar menawar pembeli (pelanggan), daya tawar menawar pemasok, ancaman produk atau jasa substitusi dan pertarungan di antara para anggota industri serta stakeholders perusahaan. Untuk merumuskan strategi yang tepat menghadapi kekuatan-kekuatan ini, suatu perusahaan harus memahami bagaimana pengaruh enam kekuatan tersebut bagi perusahaan dalam suatu situasi tertentu.

**Gambar 2.5**  
**Kekuatan-kekuatan yang Memacu persaingan Industri**



Sumber : Wheelen and Hunger, 2003:123

Lima kekuatan persaingan di atas mencerminkan kenyataan bahwa persaingan di dalam suatu industri tidak terbatas pada para pemain yang ada. Pelanggan, pemasok, produk pengganti dan pendatang baru potensial merupakan "pesaing" bagi perusahaan di dalam suatu kondisi. Kelima kekuatan persaingan tersebut secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampulabaan dalam industri. Kekuatan-kekuatan yang paling besar akan menentukan dan menjadi sangat penting dari sudut pandang strategi.

### **1) Ancaman Pendatang Baru**

Pendatang baru ke suatu industri membawa masuk suasana persaingan baru, keinginan untuk merebut market share dan sumberdaya yang cukup besar. Besarnya ancaman masuk pendatang baru bergantung pada hambatan masuk dan reaksi dari para peserta persaingan yang sudah ada sebelumnya. Jika hambatan masuk tinggi dan calon pendatang baru memperkirakan akan menghadapi perlawanan keras dari peserta persaingan sebelumnya, pendatang baru ini jelas bukan ancaman serius. Ada enam sumber utama hambatan masuk yaitu:

1. Skala ekonomi.
2. Diferensiasi produk.
3. Kebutuhan modal.
4. Hambatan biaya bukan karena skala.
5. Akses ke saluran distribusi.
6. Kebijakan pemerintah.

### **2) Kekuatan Pemasok**

Pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar-menawar atas para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang atau jasa yang



dijual. Pemasok yang kuat dapat menekan kemampuan suatu industri yang tidak dapat mengimbangi kenaikan biaya dengan menaikkan harganya sendiri.

Kekuatan masing-masing pemasok bergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasar dan kepentingan tingkat relatif penjualan atau pembeliannya dalam industri tersebut dibandingkan dengan keseluruhan bisnis.

Kelompok pemasok memiliki posisi kuat apabila:

1. Pemasok didominasi sedikit perusahaan dan terkonsentrasi.
2. Produk pemasok bersifat unik atau setidaknya terdiferensiasi atau terdapat biaya peralihan.
3. Pemasok tidak bersaing dengan produk-produk lain dalam industri.
4. Pemasok memiliki kemampuan integrasi maju ke industri pembelinya.
5. Industri bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok.

### **3) Kekuatan Pelanggan atau Pembeli**

Pembeli atau pelanggan dapat juga menekan harga, menuntut kualitas lebih tinggi atau pelayanan yang lebih baik dan memperketat persaingan anggota industri yang dapat menurunkan laba perusahaan. Beberapa kondisi yang mungkin akan dihadapi perusahaan sehubungan dengan adanya kekuatan ini antara lain adalah:

1. Pembeli atau pelanggan mampu memproduksi produk yang diperlukan.
2. Sifat produk tidak terdiferensiasi dan banyak pemasok.
3. Biaya peralihan (*switching cost*) pemasok adalah kecil.
4. Pembeli atau pelanggan mempunyai tingkat perofitabilitas yang rendah sehingga sensitif terhadap perubahan harga dan perbedaan pelayanan.



5. Produk perusahaan tidak terlalu penting bagi pelanggan, sehingga pembeli dengan mudah mencari penggantinya.

#### 4) Produk Substitusi

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti atau sejenis. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga tertinggi (*ceilling price*) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat persaingan untuk meningkatkan laba industri.

Mengenali produk pengganti (substitusi) adalah persoalan mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Kadangkala melakukan hal ini dapat merupakan tugas yang membawa perusahaan kepada bisnis-bisnis yang jauh dari industri.

Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian adalah produk-produk yang mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik dari produk industri dan dihasilkan oleh industri yang berlabar tinggi. Produk pengganti seringkali masuk dengan cepat ke dalam industri jika terjadi persaingan yang ketat dalam industri mereka sendiri yang mengakibatkan turunnya harga atau naiknya kinerja.

#### 5) Persaingan di antara Para Anggota Industri

Persaingan di antara anggota industri terjadi karena mereka berebut posisi dengan menggunakan strategi seperti persaingan harga, pengenalan produk dan perang iklan. Persaingan yang ketat tersebut disebabkan oleh beberapa faktor sebagai berikut:

1. Jumlah peserta persaingan banyak dan sama kuat dalam hal ukuran dan kekuatan bersaing.
2. Pertumbuhan industri lambat yang membuat persaingan semakin ketat dalam perebutan bagian pasar.
3. Produk atau jasa tidak terdiferensiasi dan tidak membutuhkan biaya peralihan.
4. Biaya tetap (*fixed cost*) tinggi atau produk bersifat mudah rusak (*perishable*) sehingga mengundang keinginan untuk menurunkan harga.
5. Penambahan kapasitas harus dalam jumlah besar.
6. Hambatan keluar tinggi.
7. Para peserta persaingan memiliki pemikiran yang berbeda dalam hal cara bersaing dan terus berkonfrontasi satu sama lain.

Merancang strategi bagi suatu perusahaan menuntut pemahaman penuh atas industri tempat perusahaan berada dan pesaingannya.

#### **6) Pengaruh Kekuatan Stakeholders Lainnya**

Kekuatan yang mempengaruhi persaingan ini dimunculkan oleh pengaruh dan kekuatan yang berasal dari luar perusahaan yang mempunyai pengaruh dan kepentingan secara langsung ke perusahaan. Stakeholders lain yang dimaksud adalah serikat pekerja, lingkungan masyarakat, kreditor, asosiasi dagang, kelompok yang mempunyai kepentingan dan pemegang saham.

### **3. Lingkungan Operasional**

Lingkungan operasional merupakan tempat perusahaan beraktivitas dan sebagian besar dapat dikendalikan oleh perusahaan karena lebih dekat dengan

internal perusahaan. Menurut Pearce dan Robinson (2013:102) lingkungan operasional perusahaan lebih dapat dikendalikan oleh perusahaan daripada lingkungan jauh atau lingkungan industri perusahaan. Perusahaan harus proaktif dalam menganalisis lingkungan perusahaan guna lebih terarah dalam operasinya. Ada beberapa lingkungan operasional, yaitu:

- a. Posisi bersaing,
- b. Profil pelanggan (Demografi, Geografi dsb)
- c. Reputasi perusahaan di mata pemasok,
- d. Reputasi perusahaan di mata kreditor, dan,
- e. Kemampuan perusahaan untuk mencari sumberdaya yang berkualitas.

Lingkungan operasional perusahaan juga mempengaruhi kegiatan dan berbagai keputusan strategis perusahaan di masa yang akan datang. Perusahaan harus berusaha sebaik mungkin untuk mengenali lingkungan eksternalnya dan siap akan perubahan yang akan terjadi.

### **2.5.2 Analisis Lingkungan Internal**

Proses audit Internal tidak akan pernah terlepas dari struktur internal, kebijakan, penentuan kekuatan-kelemahan, faktor-faktor pengorganisasian umum seperti pengendalian sumber daya yang dimiliki perusahaan serta perpaduan dan pengembangan informasi mengenai setiap fungsional perusahaan seperti manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, pemasaran/marketing, sistem informasi manajemen, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan (Litbang). Berikut adalah *scope* atau poin-poin yang akan selalu diidentifikasi dan dinilai

sebagai pertimbangan yang akan membawa pengaruh bagi audit internal perusahaan. Kekuatan dan kelemahan, audit menyeluruh berkaitan dengan sumber daya yang ada didalamnya yaitu :

### **1) Fungsi manajemen& SDM**

Adalah fungsi yang terdiri atas lima aktivitas pokok, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staff dan pengontrolan. Aktivitas-aktivitas ini bertujuan untuk memastikan segala implementasi kebijakan dan tugas-tugas setiap fungsional dapat sinkron dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Aktivitas tersebutpun terkait dengan tahap proses manajemen strategis, yaitu perumusan strategi pada aktivitas perencanaan, penerapan strategi pada aktivitas pengorganisasian, pemotivasian dan penempatan staff, serta pengevaluasian strategi pada aktivitas pengendalian.

### **2) Fungsi Pemasaran**

Fungsi yang memfokuskan pada proses pendefinisian, pengantisipasi dan pemenuhan kebutuhan konsumen akan produk dan jasa, Tujuh fungsi pemasaran yang diterapkan sebagai analisis pokok adalah analisis konsumen, penjualan produk dan jasa, perencanaan produk dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang.

### **3) Fungsi Keuangan/Akuntansi**

Menurut James Van Horne seperti yang dikutip dari David (2009), fungsi akuntansi terdiri atas tiga keputusan, yaitu keputusan

investasi, pembiayaan dan keputusan dividen. Dalam penentuan kinerja keuangan terkait kekuatan dan kelemahannya, sering digunakan perhitungan rasio yang terkait ketiga keputusan tersebut. Rasio-rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan finansial perusahaan dibagi menjadi lima jenis yaitu (a) Rasio likuiditas, untuk mengukur kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendek, (b) Rasio pengungkit, Sejauh mana perusahaan didanai oleh utang, (c) Rasio aktivitas, mengukur efektifitas pemanfaatan sumberdaya perusahaan, (d) Rasio profitabilitas, mengukur keefektifan manajemen dalam mengusahakan pengembalian yang diharapkan, dan (e) Rasio pertumbuhan, mengindikasikan kemampuan perusahaan mempertahankan posisi ekonominya ditengah pertumbuhan ekonomi dan industri.

#### **4) Fungsi Produksi/Operasi**

Yaitu segala aktivitas perusahaan mengubah input menjadi output. Input dideskripsikan sebagai sumber daya produksi dan output sebagai barang/jasanya. Fungsional ini mengolah input, mentransformasikan, dan mengelola output yang beragam dari satu industri atau pasar ke industri atau pasar lainnya.

#### **5) Fungsi Penelitian dan Pengembangan**

Dalam fungsional ini, litbang dibagi menjadi dua bentuk dasar yaitu, litbang internal yang mana organisasi menggunakan tenaga ahli dalam departemennya sendiri untuk menjalankan kegiatan penelitian dan pengembangannya dan litbang eksternal atau litbang

kontrak pada perusahaan merekrut para peneliti, aliansi/lembaga independen untuk menjalankan tugasnya. Fokus utama litbang sangat beragam, tergantung dari objektif perusahaan dan strategi yang diimplementasikan.

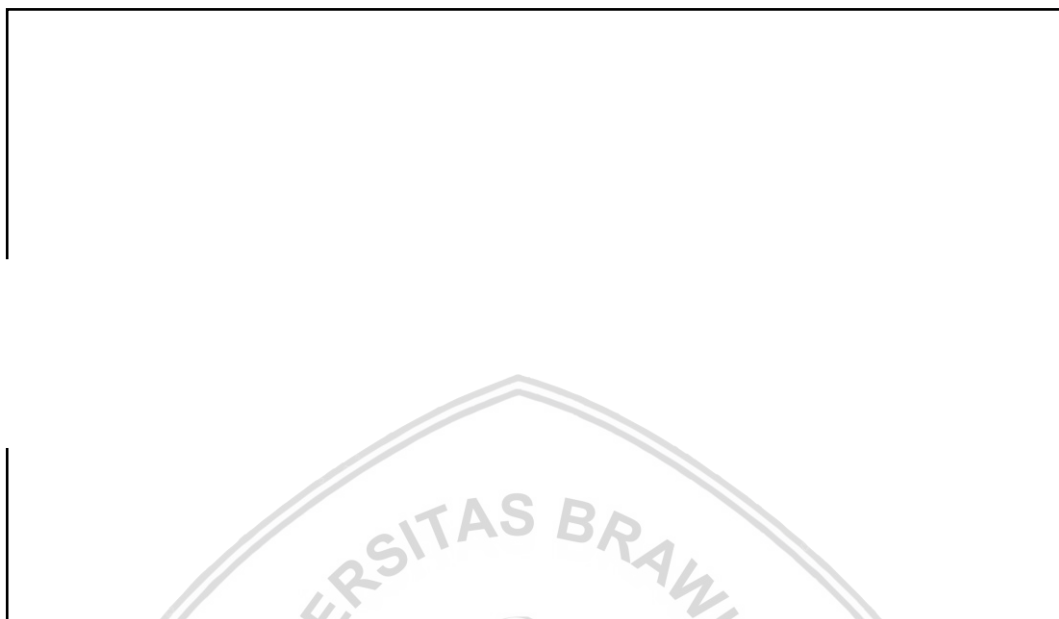
#### **6) Fungsi Sistem Informasi Manajemen**

Merupakan fungsi yang menyediakan alternatif khusus bagi fungsi yang lain sebagai landasan yang akan mempermudah fungsi-fungsi tersebut dengan tujuan meningkatkan kinerja dan kualitas dalam pengambilan keputusan manajerial. Bentuk operasi dan delegasi dari fungsional ini berupa kombinasi implementasi peranti lunak terhadap perencanaan strategi perusahaan.

#### **2.5.3 Tingkatan Perumusan Strategi**

Lingkungan perusahaan merupakan semua hal yang berhubungan dengan kegiatan operasional perusahaan. Lingkungan perusahaan terdiri atas berbagai faktor yang sangat kompleks dan luas. Untuk itu diperlukan alat analisis lingkungan bisnis guna memilih alternatif strategi yang paling tepat bagi perusahaan. Analisis lingkungan perusahaan terdiri atas tiga tahap utama yaitu:

**Gambar 2.6**  
**Kerangka Analisis Perumusan Strategi**



Sumber : David, 2009:324

- **Tahap I (Tahap Input)**, alat analisis yang digunakan adalah *Matriks External Factor Evaluation* (EFE), *Matriks Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *Competitive Profile Matrix* (CPM—Matriks Profil Kompetitif). Alat-alat input mendorong untuk menyusun subjektivitas selama tahap awal proses perumusan strategi. Membuat berbagai keputusan kecil dalam matriks input menyangkut signifikan relatif faktor-faktor eksternal dan internal yang memungkinkan untuk lebih efektif menciptakan serta mengevaluasi strategi alternatif.
- **Tahap II (Tahap Pencocokan)**, ada lima teknik yang dapat digunakan dengan urutan : Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE, dan Matriks Strategi Besar. Alat ini bergantung pada informasi yang



diperoleh pada tahap input untuk memadukan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal.

- **Tahap III (Tahap Keputusan)**, alat analisis yang digunakan adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM—Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif). Semua alat analisis tersebut disusun berdasarkan faktor penentu tingkat keberhasilan strategi (*critical succes factor*) eksternal maupun internal.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Ditinjau dari pendekatannya, penelitian ini digolongkan sebagai penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang memiliki sasaran penelitian yang terbatas, tetapi dengan keterbatasan tersebut digali sebanyak mungkin data mengenai sasaran penelitian. Secara tersirat, penelitian kualitatif lebih mementingkan tingkat kedalaman data dari pada kuantitas (jumlah) data yang diperoleh. Kualitas data sangat menentukan dalam penelitian kualitatif, semakin berkualitas data yang diperoleh, maka semakin berkualitas pula penelitian tersebut.

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian deskriptif yaitu penelitian yang hanya menggambarkan, meringkaskan berbagai kondisi dan situasi dalam jangka waktu tertentu. Penelitian ini dimaksudkan untuk menggambarkan faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal pada PT. Oke Jack khususnya area Malang dalam menghadapi persaingan transportasi online tanpa berniat untuk mengambil kesimpulan yang bersifat umum. Hasil dari penelitian ini hanya dilakukan dalam rentang waktu tertentu dengan cara menafsirkan data pada PT. Oke Jack pada masa sekarang dan kecenderungan yang tampak pada masa yang akan datang.

Menurut Bungin (2013:48), penelitian dengan format deskriptif ini bertujuan untuk menggambarkan, meringkas berbagai kondisi, berbagai situasi atau variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi obyek penelitian itu sendiri.

Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengumpulkan fakta dan menguraikannya secara menyeluruh dan teliti sesuai dengan persoalan yang akan dipecahkan untuk merumuskan perencanaan strategitanpa bermaksud untuk membandingkan atau menghubungkan dengan variabel yang lain.

### **3.2. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Oke Jack wilayah Malang. Tepatnya di jalan Aluminium No.6A Lantai 2, Purwanto, Blimbing, Kota Malang, Jawa Timur 65126.

### **3.3. Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini memiliki konsentrasi dalam bidang manajemen strategi dengan pendekatan analisis keunggulan bersaing yang dimiliki oleh PT. Oke Jack selaku perusahaan yang bergerak dalam bidang transportasi dalam persaingannya. Penelitian ini dilakukan dalam lingkup Oke Jack Malang khususnya persaingan transportasi online di Kota Malang.

Analisis keunggulan bersaing dilakukan secara mendalam dengan mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal. Supaya lebih fokus, lingkungan eksternal yang dibahas adalah faktor pemerintah, ekonomi, teknologi, sosial budaya, demografi, geografi, dan pesaing. Sedangkan faktor internal yang dibahas adalah faktor keuangan, operasional, pemasaran, dan sumberdaya manusia.

### 3.4. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari narasumber dilapangan dan belum melalui proses pengolahan sebelumnya. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil identifikasi faktor-faktor strategis pada PT. Oke Jack area Malang, data mengenai profil perusahaan,dll.
2. Data Sekunder yaitu data yang diperoleh dari sumber kedua dan telah melalui proses pengolahan data seperti data yang di peroleh dari konsumen, profil perusahaan yang diambil dari internet, data yang diperoleh dari penelitian terdahulu, dan data-data lain yang diambil dari sumber kedua seperti majalah, artikel, jurnal dan website lain.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari dalam dan luar perusahaan. Sumber data penelitian ini adalah:

1. Data Internal

Data internal merupakan data yang berasal dari dalam (internal) perusahaan yang diteliti. Dalam penelitian ini, data internal diambil dari PT. Oke Jack. Data internal yang diperoleh adalah data mengenai profil perusahaan, data penumpang selama beberapa tahun terakhir dan faktor-faktor internal dan eksternal kunci yang mempengaruhi perusahaan.

2. Data Eksternal

Data Eksternal merupakan data yang diperoleh dari luar (eksternal) perusahaan yang diteliti. Data-data yang diperoleh bukan dari PT. Oke Jack adalah tingkat inflasi Jawa Timur, tingkat pertumbuhan pengguna

transportasi Jawa Timur, dan data-data lain yang diperoleh melalui studi pustaka terhadap penelitian terdahulu, majalah, jurnal maupun internet.

### 3.5. Metode dan Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah case study (studi kasus), yaitu metode pengumpulan data dengan mengambil beberapa elemen dari PT. Oke Jack yang kemudian masing-masing elemen diselidiki secara mendalam. Data-data yang diperoleh dari penelitian pada PT. Oke Jack difokuskan pada bidang manajemen strategi, khususnya analisis strategi bersaing PT. Oke Jack dalam persaingan industri transportasi online.

Teknik pengumpulan data merupakan prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data primer dan sekunder. Adapun teknik yang digunakan antara lain:

- 1) Wawancara

Wawancara atau biasa disebut interview adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab dengan bertatap muka. Pada penelitian ini, *interview* dilakukan dengan jajaran eksekutif, serta beberapa karyawan dan driver Oke Jack Malang.

- 2) Dokumentasi

Dokumentasi merupakan pengumpulan data dengan menelusuri data-data Historis baik berupa laporan-laporan maupun data-data mengenai perkereta apian secara umum.

### 3) Observasi

Metode pengumpulan data dengan observasi merupakan metode yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian dengan pengamatan melalui panca indera peneliti. Dalam penelitian ini, metode observasi digunakan untuk mengamati perubahan-perubahan lingkungan eksternal perusahaan dan mengamati kondisi lingkungan internal PT. Oke Jack Malang.

### 4) Studi pustaka

Metode pengumpulan data dengan melakukan studi literatur terhadap buku-buku yang relevan, surat kabar, majalah, jurnal, artikel maupun penelitian atau tulisan ilmiah yang berkaitan dengan analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan.

## 3.6. Teknik Analisis Data

Metode analisis dan pilihan strategi dapat menentukan tindakan strategi alternatif dan memastikan perusahaan dapat mencapai visi dan misi perusahaan dengan cara terbaik. Menurut David (2009:324) teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka kerja, di mana pengambilan keputusan terdiri dari tiga tahap, yaitu:

### 1. Tahap Input Data

Tahap input berfokus dalam meringkas informasi dasar yang dibutuhkan, di mana tahap ini terdiri dari strategi Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation-EFE*), Matriks Evaluasi Faktor Internal

(*InternalFactor Evaluation-IFE*), dan Matrik Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix-CPM*).

#### **a. Analisis Matriks IFE**

Menurut David dalam bukunya Manajemen Strategis (2009, p.229-230) Matriks Evaluasi Faktor Internal dapat dikembangkan dalam 5 (lima langkah) :

1. Buat daftar faktor-faktor internal utama sebagaimana yang disebutkan dalam proses audit internal. Masukan 10-20 faktor internal, termasuk kekuatan maupun kelemahan organisasi. Daftar terlebih dahulu kekuatannya, kemudian kelemahannya. Buat sespesifik mungkin dengan menggunakan persentase, rasio, dan angka-angka perbandingan.
2. Berilah pada setiap faktor tersebut bobot yang berikisar daari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (semua penting). Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
3. Berilah peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor.

Peringkat 1 = Sangat Lemah

Peringkat 2 = Lemah

Peringkat 3 = Kuat

Peringkat 4 = Sangat Kuat

Kekuatan harus mendapat bobot 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapat peringkat 1 dan 2.

4. Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot bagi masing-masing variabel.



5. Jumlahkan skor bobot masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total organisasi.

**Tabel 3.1**  
***Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix***

| Faktor-Faktor Internal Utama | Bobot | Peringkat | Skor Bobot                     |
|------------------------------|-------|-----------|--------------------------------|
| <b>Kekuatan</b>              |       |           |                                |
| 1                            |       | 3 atau 4  |                                |
| 2                            |       | 3 atau 4  |                                |
| 3                            |       | 3 atau 4  |                                |
| 4                            |       | 3 atau 4  |                                |
| 5,dst                        |       | 3 atau 4  |                                |
| <b>Kelemahan</b>             |       |           |                                |
| 1                            |       | 1 atau 2  |                                |
| 2                            |       | 1 atau 2  |                                |
| 3                            |       | 1 atau 2  |                                |
| 4                            |       | 1 atau 2  |                                |
| 5,dst                        |       | 1 atau 2  |                                |
| Total                        | 1,00  |           | Maksimal 4,00<br>,minimal 1,00 |

Sumber: David, (2009:231)

#### **b. Analisis Matriks EFE**

Menurut David dalam bukunya Manajemen Strategis (2009:158-159) EFE matrix dapat dikembangkan dalam lima langkah :

1. Buat daftar faktor-faktor eksternal utama sebagaimana yang disebutkan dalam proses audit eksternal. Masukkan 10 sampai 20 faktor, termasuk peluang dan ancaman, yang memengaruhi perusahaan dan industrinya. Daftar terlebih dahulu peluangnya, kemudian ancamannya. Buat sespesifik mungkin dengan menggunakan persentase, rasio, dan perbandingan jika dimungkinkan.

2. Berilah pada setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Peluang seringkali mendapat bobot yang tinggi daripada ancaman, tetapi ancaman bisa diberi bobot tinggi terutama jika mereka sangat parah dan mengancam. Jumlah total seluruh bobot yang diberikan pada faktor itu harus sama dengan 1,0.
3. Berilah peringkat antara 1 sampai 4 pada setiap faktor eksternal utama untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor tersebut :
  - a. 4 = responnya sangat bagus
  - b. 3 = responnya di atas rata-rata
  - c. 2 = responsnya rata-rata
  - d. 1 = responsnya di bawah rata-rata

Peringkat didasarkan pada keefektifan strategi perusahaan. Oleh karenanya, peringkat tersebut berbeda antar perusahaan, sementara bobot di langkah nomor 2 berbasis industri. Penting untuk diperhatikan bahwa baik ancaman maupun peluang dapat menerima peringkat 1, 2, 3, atau 4.

4. Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot.
5. Jumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel guna menentukan skor bobot total untuk organisasi.

**Tabel 3.2**  
**External Factor Evaluation (EFE)**

| Faktor-Faktor Eksternal Utama | Bobot | Peringkat    | Skor Bobot                    |
|-------------------------------|-------|--------------|-------------------------------|
| <b>Peluang</b>                |       |              |                               |
| 1                             |       | 1,2,3,atau 4 |                               |
| 2                             |       | 1,2,3,atau 4 |                               |
| 3                             |       | 1,2,3,atau 4 |                               |
| 4                             |       | 1,2,3,atau 4 |                               |
| 5, dst                        |       | 1,2,3,atau 4 |                               |
| <b>Ancaman</b>                |       |              |                               |
| 1                             |       | 1,2,3,atau 4 |                               |
| 2                             |       | 1,2,3,atau 4 |                               |
| 3                             |       | 1,2,3,atau 4 |                               |
| 4                             |       | 1,2,3,atau 4 |                               |
| 5, dst                        |       | 1,2,3,atau 4 |                               |
| Total                         | 1,00  |              | Maksimal 4,00<br>minimal 1,00 |

Sumber: David, (2010, p160)

### c. Matriks CPM

Menurut David (2009, p.164) Untuk membuat CPM kita terlebih dahulu menentukan *Key Success Factor* yang ada dan ingin dibandingkan, sesudah itu, memberikan nilai rating kepada tiap-tiap *key success factor* yang ada. Nilai rating dimulai dari 1 jika kalau perusahaan berada daalam kondisi sangat lemah dibandingkan dengan pesaingnya. Nilai 2 diberikan pada perusahaan yang kondisinya berada agak lemah daripada pesaing. Nilai 3 diberikan saat perusahaan berada di tingkat sedikit lebih kuat daripada pesaing, dan nilai 4 diberikan saat perusahaan berada pada kondisi yang luar biasa kuat.

**Tabel 3.3**  
**Competitive Profil Matrix (CPM)**

|  | Perusahaan 1 |           | Perusahaan 2 |           | Perusahaan 3 |           |
|--|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|
| Faktor-Faktor<br>Keberhasilan<br>Penting | Bobot        | Peringkat | Skor         | Peringkat | Skor         | Peringkat |
| 1  |              |           |              |           |              |           |
| 2  |              |           |              |           |              |           |
| 3  |              |           |              |           |              |           |
| 4  |              |           |              |           |              |           |
| 5, dst                                   |              |           |              |           |              |           |
| Total                                    | 1,00         |           |              |           |              |           |

Sumber: David, Fred R. (2009, p162)

## 2. Tahap Pencocokan

David (2009, p326) menyatakan bahwa tahap pencocokan berfokus pada menciptakan strategi alternatif yang layak dengan memperhatikan faktor eksternal dan internal. Teknik tahap 2 mencakup Matriks SWOT Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Ancaman (*Strenght, Weakness, Opportunity, Threat – SWOT* ), Matriks Posisi Strategis dan Evluasi Tindaakan (SPACE), Matriks Boston Consulting Group (BCG), Matriks Internal-Eksternal (*Internal, External - IE*), dan Matriks Strategi Besar (*GrandStrategy Matrix*).

### a. Analisis SWOT

Menurut David dalam bukunya Manajemen Strategis (2009, p.327-

**330)** Berikut langkah-langkah dalam membentuk sebuah Matriks SWOT :

S= *Strenght* (Kekuatan)

W= *Weakness* (Kelemahan)

O= *Opportunity* (Peluang)

T= *Threat* (Ancaman)

- 1) SO (kekuatan-peluang), merupakan penggunaan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal.
- 2) WO (kelemahan-peluang), merupakan tujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.
- 3) ST (kekuatan-ancaman), merupakan penggunaan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal.
- 4) WT (kelemahan-ancaman), merupakan taktik pertahanan (*defensive*) yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Adapun delapan hal yang terlibat dalam pembuatan matriks SWOT, yaitu:

- 1) Membuat daftar peluang-peluang eksternal utama perusahaan.
- 2) Membuat daftar ancaman-ancaman eksternal utama perusahaan.
- 3) Membuat daftar kekuatan-kekuatan internal utama perusahaan.
- 4) Membuat daftar kelemahan-kelemahan internal utama perusahaan.
- 5) Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat hasil strategi SO dalam sel yang telah ditentukan.

- 6) Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat hasil strategi WO dalam sel yang telah ditentukan.
- 7) Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat hasil strategi ST dalam sel yang telah ditentukan.
- 8) Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat hasil strategi WT dalam sel yang telah ditentukan.

**Tabel 3.4 Analisis SWOT**

| <b>EFE</b> | <b>IFE</b>  | <b>STRENGTHS (S)</b><br>Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal                           | <b>WEAKNESS (W)</b><br>Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan eksternal                            |
|------------|---|---|---|
|            | <b>OPPORTUNITIES (O)</b><br>Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal | <b>STRATEGI SO</b><br>Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | <b>STRATEGI WO</b><br>Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang |
|            | <b>TREATHS (T)</b><br>Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal       | <b>STRATEGI ST</b><br>Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman    | <b>STRATEGI WT</b><br>Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman    |

Sumber : David (2009:330)

#### **b.Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE)**

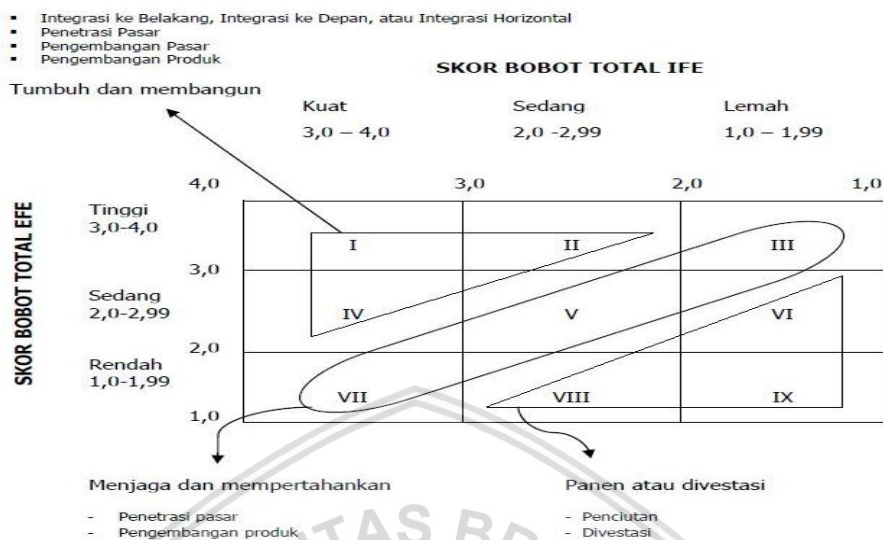
Menurut David (2009, p344) Matriks Internal-Eksternal (*Internal-External - IE*) memosisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: skor bobot IFE total yang padasumbu x dan

skor bobot EFE total yang pada sumbu y. Pada sumbu x matriks IE, skor bobot IFE total 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang, dan skor 3,0 sampai 4,0 dianggap kuat. Demikian pula pada sumbu y, skor bobot EFE total 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi eksternal yang rendah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang, dan skor 3,0 sampai 4,0 dianggap tinggi.

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda. Pertama, divisi yang masuk dalam sel I, II atau IV dapat digambarkan sebagai **tumbuh dan membangun** (*grow and build*). Strategi intensif atau integrasi bisa menjadi yang paling tepat untuk divisi-divisi ini. Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII, dapat ditangani dengan baik melalui strategi **menjaga dan mempertahankan** (*hold and maintain*); strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi umum digunakan untuk jenis-jenis divisi ini. Ketiga, ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, atau IX adalah **panen atau divestasi** (*harvest or divest*)



Gambar 3.1 Matriks IE



Sumber : David, 2009:344

### 3. Tahap Keputusan

David (2009, p.349-350) menyatakan bahwa tahap keputusan menggunakan satu macam teknik, yaitu Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix* - QSPM). QSPM menggunakan informasi input dari tahap 1 untuk secara objektif mengevaluasi strategi-strategi alternatif yang diidentifikasi dalam tahap 2. QSPM menunjukkan daya tarik relatif berbagai strategi alternatif, dengan demikian dapat memberikan landasan objektif bagi pemilihan strategi alternatif

#### a. Perancangan QSPM

Menurut David (2009, p.351) Ada 6 (enam) langkah yang harus dikembangkan dalam mengembangkan QSPM, yaitu sebagai berikut.

1. Buatlah daftar peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal utama di kolom kirim QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari matriks EFE dan matriks IFE.
2. Berilah bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam matriks EFE dan matriks IFE. Bobot ditampilkan dalam kolom kecil tepat di kanan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal.
3. Cermati matrik-matriks Tahap 2 (Pencocokan), dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan oleh organisasi. Catat strategi-strategi ini di baris teratas QSPM. Kelompokkan berbagai strategi tersebut dalam satu rangkaian eksklusif, sebisa mungkin.
4. Tentukanlah Skor Daya Tarik (*Attractiveness Score* – AS) didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi di rangkaian alternatif tertentu. Skor Daya Tarik (*Attractiveness Score*–AS) ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal dan internal utama, pada suatu waktu tertentu, sembari mengajukan pertanyaan, “Apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?” Jika jawaban atas pertanyaan ini adalah ya, strategi kemudian perlu diperbandingkan relatif terhadap faktor utama tersebut. Secara khusus, Skor Daya Tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif terhadap faktor utama tersebut. Secara khusus, Skor Daya Tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif suatu strategi atas

strategi yang lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran

Skor Daya Tarik adalah :

1 = tidak memiliki daya tarik

2 = daya tariknya rendah

3 = daya tariknya sedang

4 = daya tariknya tinggi.

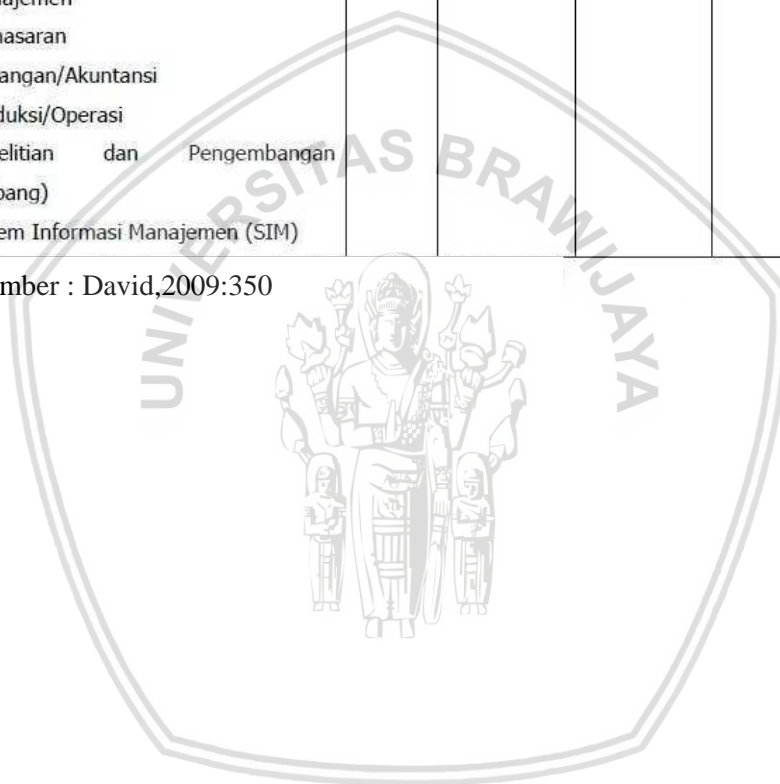
Jika jawaban atas pertanyaan di atas adalah tidak, yang mengindikasikan bahwa faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan spesifik yang dibuat, jangan memberikan Skor Daya Tarik pada strategi dalam rangkaian tersebut. Gunakan tanda hubung untuk menunjukkan bahwa suatu faktor utama tidak memengaruhi pilihan yang dibuat. Catatan : Jika memberikan AS pada satu strategi, berikan pula AS pada strategi yang lain.

5. Hitunglah Skor Daya Tarik Total (*Total Attractiveness Score* – TAS) yang merupakan hasil kali antara bobot dengan Skor Daya Tarik.
6. Hitung jumlah keseluruhan Daya Tarik Total. Jumlahkan Skor Daya Tarik Total di setiap kolom strategi dari QSPM. Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total (*Sum Total Attractiveness Scores* – STAS) menunjukkan strategi yang paling menarik di setiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mengingat semua faktor eksternal dan internal relevan yang dapat mempengaruhi keputusan strategis.

**Tabel 3.5**  
**Matriks Perencanaan QSPM**

| Faktor-faktor Utama   | Bobot | ALTERNATIF STRATEGI |            |            |
|---|-------|---------------------|------------|------------|
|   |       | Strategi 1          | Strategi 2 | Strategi 3 |
| Faktor-faktor Eksternal Utama:<br>Ekonomi<br>Politik/Hukum/Pemerintahan<br>Sosial/Budaya/Demografis/Lingkungan<br>Teknologi<br>Persaingan   |       |                     |            |            |
| Faktor-faktor Internal Utama:<br>Manajemen<br>Pemasaran<br>Keuangan/Akuntansi<br>Produksi/Operasi<br>Penelitian dan Pengembangan<br>(Litbang)<br>Sistem Informasi Manajemen (SIM) |       |                     |            |            |

Sumber : David,2009:350



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 1.1 Hasil Penelitian

##### 1.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT. Oke Jack merupakan perusahaan penyedia jasa transportasi ojek berbasis online yang berawal dari Malang Jawa Timur. Perusahaan ini pertama kali digagas oleh Dr. H. Sholihuddin, SH., MH. dan Yusuf Budiman Raharjo selaku pendiri yang mempunyai visi dan misi yang sama untuk membantu meringankan dan memudahkan setiap urusan manusia. Perusahaan ini berdiri sejak tanggal 29 Oktober 2015 dalam bentuk perseroan comanditer (CV) dan mendapatkan pengesahan oleh Notaris Meity Prawestri, SH, M.Kn. dengan akta pengesahan Nomor 04 Tanggal 23 November 2015 yang selanjutnya lalu di *launching* pada tanggal 21 Desember 2015, awalnya Oke Jack hanya menerima order melalui line dan Whatsap sebelum masuknya ojek online lainnya.

Sebagai identitas *driver* Oke Jack menerapkan kebijakan untuk wajib menggunakan jaket Oke Jack, pertama kali jaket berwarna hitam, biru kemudian sekarang berubah jadi orange. Tujuan pendiriannya adalah untuk menciptakan sarana transportasi online yang mudah, aman dan nyaman untuk para pelanggannya serta untuk menciptakan lapangan pekerjaan. Ojek online yang beratribut warna orange terang ini sudah memiliki 900 driver di wilayah Malang, Oke Jack mempunyai beberapa fitur dalam aplikasinya yang berupa oke ojek, shopping, food, kurir, car, clean, Oke pay dan massage dan untuk produk yang

masih dikembangkan yaitu Oke Box, Oke Adventure & Wisata, Oke Mall, dan Oke Repair.

Oke Jack bekerja sama dengan PT XL Axiata Tbk (XL) dari sisi penyediaan layanan kecepatan XL 4G LTE, dalam kerjasama ini XL memberikan paket komunitas yakni gratis bicara dan SMS ke sesama pengemudi Oke Jack yang sudah beranggotakan driver kurang lebih 900 orang untuk area Kota Malang dan Batu. Dengan mendorong tumbuhnya start up lokal menggunakan aplikasi Oke Jack, dapat melengkapi layanan:

1. Gratis upgrade SIM Card 4G pengiriman ke lokasi pelanggan dan mendapatkan benefit bonus free 12 GB
2. Gratis pengiriman sampai di lokasi untuk pembelian Mi Fi XL Go. Dengan membeli paket XLGo, pelanggan dapat langsung menikmati kuota 90GB selama 3 bulan dan gratis MiFi XL yang dapat digunakan sebagai perangkat modem yang dapat diakses bersama-sama untuk 10 perangkat (smartphone/notebook). Selain itu, pelanggan juga akan mendapatkan keuntungan berupa potongan harga 50% perpanjangan paket XLGo pada bulan ke-4 dan seterusnya. Gratis Pengiriman sampai lokasi untuk pembelian Paket Data XL Combo Xtra dengan minimal jumlah pembelian.

Masyarakat dapat melakukan download dan install aplikasi Oke Jack di Google Play atau App Store. Pada aplikasi Oke Jack tersebut akan muncul icon XL 4G, Masyarakat cukup menekan icon XL 4G tersebut dan memilih sesuai kebutuhan.

Untuk saat ini selain di Malang Oke Jack telah berada di beberapa kota seperti Jakarta (mencangkup Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi), Yogyakarta, Semarang, Blitar, Pasuruan, Cirebon (mencangkup Tegal, Brebes, Pekalongan) dan rencananya Oke Jack akan melebarkan sayapnya lagi yakni di Bojonegoro, Tuban, Lamongan, Surabaya, Solo, Bandung, Kalimantan, dan Sumatera.

## **1.2 Lokasi Perusahaan**

PT. Oke Jack Malang berlokasi tepatnya di Jalan Aluminium No.6A Lantai 2, Purwanto, Blimbing, Kota Malang, Jawa Timur 65126.

## **1.3 Filosofi Perusahaan**

Filosofi perusahaan merupakan pandangan, arah, keinginan dan cita-cita perusahaan untuk mencapai tujuan pada masa yang akan datang. Filosofi dari Oke Jack ini terdiri dari Visi dan Misi Perusahaan, Arti Logo Oke Jack, dan Slogan dan Budaya Perusahaan dari Oke Jack. Semua filosofi perusahaan tersebut harus di pahami oleh setiap karyawan Oke Jack Malang demi tercapainya tujuan dari perusahaan.

### **1.3.1 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan**

Visi dari Oke Jack

”Menciptakan sarana transportasi *online* yang efektif dan efisien”

Misi perusahaan adalah turunan dari visi perusahaan yang merupakan kalimat yang menegaskan tentang produk, segmen pasar dan teknologi yang di



gunakan oleh perusahaan untuk membedakan satu perusahaan dengan perusahaan sejenis dalam industri.

Misi dari Oke Jack adalah :

1. Menjadi acuan pelaksanaan transportasi yang baik dengan menggunakan kemajuan teknologi.
2. Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada pelanggan.
3. Membuka lapangan kerja yang luas di Kota Malang.
4. Meningkatkan kepedulian dan tanggungjawab terhadap lingkungan dan sosial.
5. Menjaga hubungan baik dengan berbagai pihak yang terkait dengan Oke Jack Malang.

### 1.3.2 Tujuan Perusahaan

Tujuan merupakan sesuatu yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka panjang. Tujuan dari Oke Jack Malang adalah sebagai berikut :

1. Menjadi perusahaan transportasi *online* nomor satu sekota Malang
2. Mengembangkan suatu bisnis transportasi berbasis *online* yang mudah, aman dan nyaman.
3. Turut serta melaksanakan dan menunjang kebijakan pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan khususnya dibidang transportasi.

### 1.3.3 Logo Perusahaan

**Gambar 4.1**  
**Logo Perusahaan& Aplikasi**



Sumber: Data Sekunder diolah, 2017

Logo yang terdapat pada Oke Jack terlihat gambar seseorang menaiki sepeda motor dengan box dibelakangnya yang mencerminkan adanya upaya dari perusahaan dalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumen yaitu dengan memberikan pelayanan setiap waktu. Logo tersebut juga mencerminkan keinginan perusahaan untuk memberikan pelayanan cepat dan jaminan keamanan dan keselamatan konsumen menjadi tujuan utama.

### 1.3.4 Slogan PT. Oke Jack

Slogan yang digunakan oleh PT. Oke Jack sebagai motivator dalam kegiatan operasional adalah “anything you need” yang memiliki arti apapun yang anda butuhkan yang bermakna pihak Oke Jack selalu mengutamakan kualitas pelayanan kepada konsumennya.

### 1.3.5 Corporate Colour

Warna utama dari perusahaan PT. Oke Jack Malang adalah jingga (orange) yang menunjukkan semangat pembaruan untuk kemajuan dan warna hitam yang melambangkan keteguhan hati dalam pelayanan bagi masyarakat luas.

## 1.4 Analisis Lingkungann Internal Perusahaan

Analisis lingkungan Internal dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana kondisi perusahaan berdasarkan fungsi manajemen yang ada dalam perusahaan. Pendekatan analisis lingkungan internal berdasarkan fungsi-fungsi manajemen dalam PT. Oke Jack dapat memberikan masukan mengenai pemanfaatan keunggulan strategis (kekuatan) dan penyelesaian masalah (kelemahan). Analisis internal dengan pendekatan fungsi pada umumnya mencakup bidang pemasaran, keuangan atau finansial, sumberdaya manusia, dan operasional.

### 1.4.1 Bidang Pemasaran.

Pemasaran Oke Jack Malang mencakup dari pemenuhan produk (*product*), penetapan harga (*price*), pengiriman barang (*place*), dan mempromosikan barang (*promotion*).

#### 1. *Product*

Dari segi produk, Oke Jack sangat memudahkan para pelanggannya untuk memesan dan mengetahui perkembangan orderannya dengan menggunakan teknologi *smartphone* dan *location servisce*. Ini sangat berbeda dengan ojek tradisional pada saat pelanggan harus mencari-cari ojek yang tersedia, dan jika memanggil ojek harus mengenal secara personal. Oke Jack memberikan

pelayanan sebagai berikut : *oke jack (ojek online)*, *oke kurir*, *oke belanja*, *oke food*, *oke massage* (masih dalam proses), *oke car* (masih dalam proses), *oke clean* dan ada menu yang bertuliskan XL 4G yang merupakan bentuk kerjasama Oke Jack dengan XL.

**Gambar 4.2**  
**Menu Aplikasi Oke Jack**



Sumber: Data Sekunder diolah, 2017

Dari gambar 4.2 diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Oke Jack

Layanan transportasi sepeda motor yang dapat mengantarkan Anda ke berbagai tempat, lebih mudah dan lebih cepat.

b. Oke Kurir

Layanan kurir instan yang dapat Anda gunakan untuk mengirim surat dan barang dalam waktu 60 menit.

c. Oke Belanja

Layanan yang bisa Anda gunakan untuk berbelanja disekitar area Malang.

d. Oke food

Layanan pesan antar makanan di Kota Malang.

e. Oke massage

Layanan jasa pijat kesehatan profesional langsung ke rumah Anda.

f. Oke car

Layanan transportasi menggunakan mobil untuk mengantar Anda kemanapun dengan nyaman.

g. Oke clean

Layanan jasa kebersihan profesional untuk membersihkan kamar kos, rumah dan kantor Anda.

h. Oke Pay

Layanan untuk memudahkan pembayaran semua produk Oke Jack dan juga pembayaran produk lain seperti PLN, PDAM, PULSA, TIKET, BPJS dan lain-lain).

i. XL 4G

Merupakan layanan kerjasama Oke Jack dengan XL dengan fungsi sebagai berikut :

- a) Gratis Upgrade SIM Card 4GPengiriman ke lokasi pelanggan dan mendapatkan benefit bonus free 12 GB
- b) Gratis pengiriman sampai di lokasi untuk pembelian Mi Fi XL Go.

Dengan membeli paket XLGo, pelanggan dapat langsung menikmati kuota 90GB selama 3 bulan dan gratis MiFi XL yang dapat digunakan sebagai perangkat modem yang dapat diakses bersama-sama untuk 10 perangkat (smartphone/notebook). Selain itu, pelanggan juga akan mendapatkan keuntungan berupa potongan harga 50% perpanjangan paket XLGo pada bulan ke-4 dan seterusnya. Gratis Pengiriman sampai lokasi untuk pembelian Paket Data XL Combo Xtra dengan

minimal jumlah pembelian. Untuk produk yang masih dalam proses pengembangan adalah

j. Oke Box

Jasa dalam bidang pengiriman barang dengan menggunakan mobil barang/box

k. Oke Travel

Jasa dalam bidang penjemputan dan pengantaran antar kota dalam provinsi dengan biaya yang relatif murah.

l. Oke Adventure & Wisata

Jasa untuk hiburan dan rekreasi.

m. Oke Mall

Jasa dalam bidang berbelanja sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

n. Oke repair

Jasa untuk service kendaraan mobil & motor, elektronik, pipanisasi, bangunan, instalasi listrik dan lain lain secara on demand.

**2. Price**

Perusahaan menetapkan kebijakan yaitu dengan penetapan harga pada Oke Jack yang harganya lebih mahal dari pada gojek,uber dan grab yakni dengan tarif 2000/km dan argo minimum 7500/4km. Sistem kerjanya untuk driver 85% untuk Oke Jack yang 15%. Sedangkan para pesaing menetapkan harga yang disajikan pada Tabel 4.1.

**Gambar 4.3**  
**Penetapan Harga Pesaing**

| TARIF TRANSPORTASI MOTOR (OJEK) ONLINE  |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   |  |  |  |
| TARIF SAAT <i>RUSH HOUR</i> (JAM SIBUK) |   |   |   |
| TARIF DASAR                             | Rp. 4.000,-   | Rp. 5.000,-   | -   |
| TARIF PERKILOMETER                      | Rp. 2.000,-   | Rp. 1.500,-   | -   |
| TARIF LAINNYA                           |   | Rp. 5.000,-<br>(tarif tambahan <i>rush hour</i> )                                 | -   |
| TARIF NORMAL                            |   |   |   |
| TARIF DASAR                             | Rp. 4.000   | Rp. 5.000,-   | Rp. 1.000,-   |
| TARIF PERKILOMETER                      | Rp. 1.500   | Rp. 1.500,-   | Rp. 1.000,-   |
| TARIF LAINNYA                           | -   | -   | Rp. 100,- (tarif per menit)   |
| NOTES                                   | -   | -   | Tarif bisa ditambah mulai dari 1.5 hingga 3 kali lipat pada <i>rush hour</i>        |

Source: Content Collision

Sumber : Data Sekunder diolah, 2017

Untuk oke food pun sama demikian 85% untuk driver dan 15% untuk Oke Jack atau bisa dengan membayar biaya berlangganan untuk oke food yang harus di bayarkan oleh toko ke Oke jack yaitu sebesar 30 ribu perbulan. Berbeda dengan gojek,uber dan Grab, Oke Jack sendiri jarang memberikan promo, sekarang ini perusahaan sedang berfokus untuk melebarkan sayap dan berinovasi untuk menciptakan layanan yang berbeda dari pesaingnya.

### 3. Place

Jarak jangkau Oke Jack yang lebih luas dan standart jarak tempuhnya yang lumayan jauh juga menjadi pembeda, dengan kapasitas 900 driver di kota malang baik pasif maupun aktif mereka mampu menjangkau daerah daerah plosok tentunya(seperti sukun,wagir, pakis,dll) yang tidak mampu di jangkau oleh ojek online lainnya, Oke Jack juga selalu ready untuk area rawan seperti terminal, stasiun dengan pelatihan dan ketentuan perjanjian antara driver dan pelanggan sehingga membuat pelanggan tidak kesulitan untuk mendapatkan driver di tempat tertentu.



#### 4. *Promotion*

Promosi merupakan salah satu unsur penting dalam pemasaran atau dengan kata lain suatu produk berapapun bermanfaatnya akan tetapi jika tidak dikenal oleh konsumen maka produk tersebut tidak akan diketahui kemanfaatannya dan mungkin tidak dibeli oleh konsumen. Usaha promosi yang dilakukan dari penjual kepada pembeli atau pihak lain dilakukan untuk mempengaruhi sikap dan perilaku konsumen. Usaha Promosi yang dilakukan oleh perusahaan dimaksudkan untuk pemberitahuan kepada individu atau organisasi sehingga dapat mencapai seluruh segmen sasaran tentang tersedianya suatu barang untuk melakukan pembelian, apabila proses pemberitahuan (promosi) dilakukan dengan sempurna (tepat sasaran) maka secara tidak langsung akan memberi pengaruh berarti terhadap keputusan pembelian konsumen. Kegiatan promosi yang dilakukan oleh pemilik usaha Oke Jack yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Media Pemasaran Pada Oke Jack**

| No | Media   |
|----|---|
| 1  | Televisi Lokal  |
| 2  | Surat Kabar   |
| 3  | Brosur hanya pada hotel-hotel tertentu saja           |
| 4  | Internet (instagram, line, BBM, facebook dan website) |

Sumber : Data Diolah, 2017

##### 1.4.2 Bidang Keuangan

Bidang keuangan pada Oke Jack mencakup dari mana sumber pemasukan yang ada dan pendapatan Oke Jack perbulan

Arus kas masuk PT Oke Jack Malang ditentukan oleh beberapa hal, yaitu :

1. Banyaknya jumlah Driver yang mendaftar.
2. Banyaknya jumlah orderan pada Oke Jack, Oke Food, Oke Kurir, dll (Layanan)
3. Banyaknya jumlah partner kerja yang bergabung dengan Oke Jack.

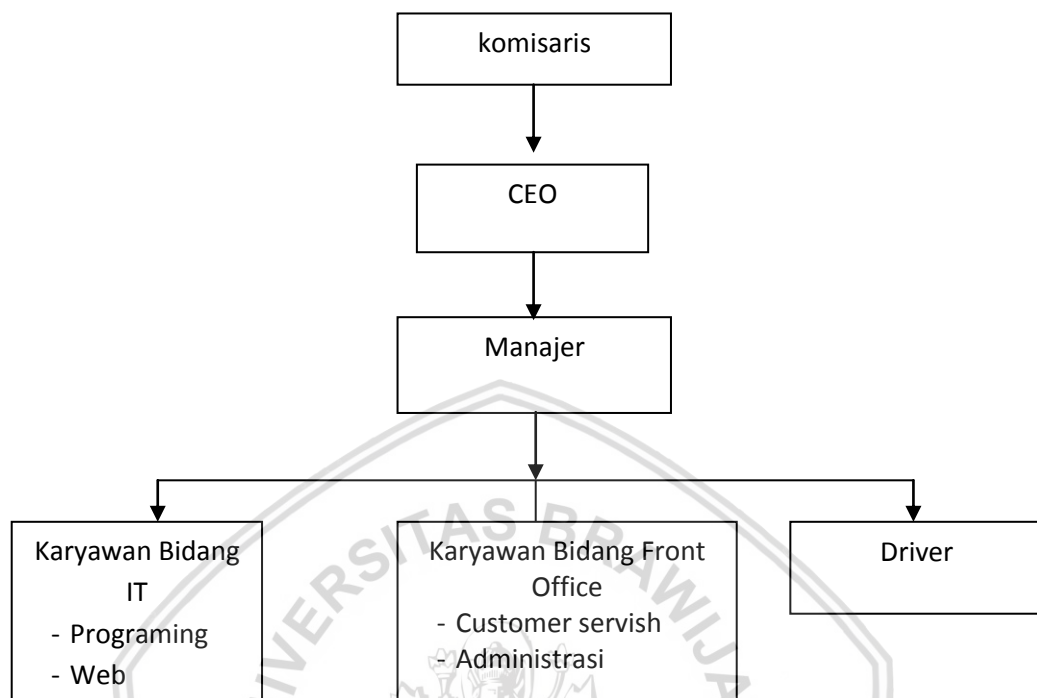
Pemasukan kas perbulan PT Oke Jack Malang berkisar  $\pm 17.000.000,-$  perbulan, sumber pemasukan tersebut juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Seperti pendapatan masyarakat, perbedaan pada hari-hari tertentu (misalnya libur perkuliahan mereka akan mengalami penurunan orderan, apabila hujan akan berpengaruh pada sepi orderan Oke Jack namun ramainya Oke Food dan apabila weekend mereka terkadang banjir orderan, dan lain-lain).

### 1.4.3 Bidang Sumberdaya Manusia

#### 1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah kerangka yang menunjukkan hubungan antara fungsi wewenang setiap anggota organisasi dalam suatu sistem kerjasama untuk mencapai tujuan bersama sehingga setiap anggota organisasi memikul tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan fungsi masing-masing. Adapun struktur organisasi perusahaan ini adalah menggunakan bentuk struktur organisasi lini yaitu bentuk organisasi yang wewenang mengalir dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan ini kemudian kebawah lagi, hal ini terus berjalan sehingga sampai pada pekerja bagian masing-masing. Adapun tanggung jawab pada masing-masing bagian hanya terbatas pada wewenang yang telah ditetapkan. Untuk lebih jelasnya maka dicantumkan gambar struktur organisasi sebagai berikut

**Gambar 4.4**  
**Bagan struktur Organisasi Oke Jack**



Sumber Data: Peneliti, 2017

Dari Gambar diatas rincian jumlah karyawan pada PT. Oke Jack Malang adalah sebagai berikut :

- a. Manajer : 1
- b. Bagian IT
  1. Progaming : 1
- c. Bagian Front Office
  1. Customer service dan : 2
  2. Bagian Administrasi : 1
- d. Driver : 900 driver

Hari kerja yang digunakan oleh PT. Oke Jack Malang adalah senin-minggu kecuali Manajer, karyawan Bagian Progaming dan Administrasi yaitu Senin-

Sabtu, untuk driver, hari dan jam kerja pun sewaktu-waktu. Adapun Rincian Jam kerja karyawan Oke Jack Malang adalah sebagai berikut :

e. Untuk Manajer, Progaming, dan Bagian Administrasi

1. Senin-sabtu

Jam kerja : Pukul 07.15-16.00

Jam istirahat : Pukul 12.00-13.00

f. Untuk Customer Service

1. Senin-minggu

Sift Siang : Pukul 07.15-16.00

Sift Malam : Pukul 16.00-23.00

Sistem Penggajian Karyawan Juga mengacu pada UMR Kota Malang, akan tetapi gaji berbeda pada Driver Oke Jack (untuk driver tergantung niat kerja mereka sendiri perusahaan tidak memberikan tip lagi seperti pada Gojek/ Ojek Online lainnya).

Setiap bulan terdapat sekitar  $\pm 30$  driver baru, sedangkan driver yang mengundurkan diri sebanyak  $\pm 10$  driver. Untuk driver Oke Jack sendiri status driver aktif sebanyak 60% sedangkan yang pasif berjumlah 40% dari 900 driver, pasif dalam artian masih tetap bekerja namun tidak setiap hari.

#### 4.4.4 Bidang Operasional

Untuk penunjang kegiatan operasional perusahaan memiliki 1 unit komputer yang digunakan untuk server/memantau proses operasional dari order, sampai selesai order di Kota Malang. Dengan Aplikasi perangkat lunak sebagai layanan untuk menemukan Driver sepeda motor yang disediakan oleh pihak ketiga.

Aplikasi ini menawarkan informasi tentang layanan yang ditawarkan oleh penyedia layanan. Aplikasi ini memungkinkan untuk mengirim permintaan untuk suatu layanan kepada penyedia layanan. Penerimaan GPS yang harus dipasang pada smartphone pada customer telah mengunduh aplikasi, mendeteksi lokasi dan mengirimkan informasi lokasi customer kepada penyedia layanan terkait. Namun kurangnya sarana perusahaan mengakibatkan aplikasi Oke Jack tidak dapat digunakan pada sistem operasional berbasis IOS, pada sarana Oke Jack Malang dibutuhkan laptop bermerek apple untuk menunjang agar aplikasi dapat digunakan di handphone berbasis IOS.

Kegiatan operasional merupakan suatu usaha Oke Jack untuk menjalankan fungsi perusahaan transportasi online tersebut dengan maksud menghasilkan laba, sebagai agen pembangunan dan sebagai public service. Dengan tujuan tersebut kegiatan operasional yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Usaha penyedia pelayanan ojek online yang cepat, mudah dan aman.
2. Usaha penyedia layanan kurir kirim barang dengan cepat.
3. Usaha penyedia layanan belanja diseluruh kota Malang.
4. Usaha penyedia layanan untuk order makanan diseluruh restoran/tempat makan yang ada dikota Malang.
5. Usaha penyedia layanan panggilan pijat dirumah.
6. Usaha Penyedia Layanan transportasi menggunakan mobil.
7. Usaha penyedia layanan jasa kebersihan profesional untuk membersihkan kamar kos, rumah dan kantor Anda.
8. Usaha menjual Modem/kerjasama dengan XL

Semua perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa selalu berupaya untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen, bentuk pelayanan tersebut diberikan mulai dari awal pemesanan sampai selesai pelayanan yang diberikan.

Perusahaan telah menetapkan standart pelayanan yaitu *driver* harus Ramah, efisien dan efektif, sopan dan selalu berhati-hati, yang mana semua bertujuan untuk pelayanan yang terbaik demi kepuasan pelanggan. Dalam aktivitas mengemudi wajib memiliki SIM dan dalam keadaan sehat bebas dari berbagai obat-obat terlarang dan mendapat SKCK dari Polres setempat. *Driver* harus menggunakan atribut yang ditetapkan oleh Oke Jack yaitu memakai jaket berwarna orange (berbeda dengan ojek lain seperti Gojek, Oke Jack juga cenderung lebih aman dari ancaman transportasi konvensional yang sedang marak karena mindset para sopir konvensional cenderung sensitif dengan *driver* yang memakai jaket berwarna Hijau), dan menggunakan kendaraan yang memiliki surat lengkap minimal tahun keluaran 2008 demi menunjang keamanan dan kenyamanan *customer*.

#### **4.5 Analisis Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)**

Dalam penetapan strategi maka analisis lingkungan internal perusahaan dengan menggunakan analisis *The Internal Factor Evaluation* (IFE) atau profil keunggulan strategi. Dengan menggunakan *The Internal Factor Evaluation* (IFE) dapat diketahui kekuatan dan kelemahan yang akhirnya dapat dipertemukan dengan strategi eksternal perusahaan. Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal tersebut maka dapat diuraikan sebagai berikut:

## 1. Kekuatan

a. Mampu menjangkau ke wilayah yang tidak bisa dijangkau oleh pesaing.

Berdasarkan informasi yang didapat dari wawancara kemampuan untuk menjangkau wilayah yang terpencil menjadikan aktivitas yang dilakukan oleh ojek *online* memberikan dukungan dalam proses operasional dari perusahaan. Menurut Rahmad selaku driver Oke Jack bahwa kemampuan menjangkau driver Oke Jack dari tujuan lokasi terpencil menuju Malang kota yang dilakukan oleh Oke Jack Malang yaitu mencakup wilayah-wilayah plosok seperti yaitu di Karangploso, Tumpang, Gondanglegi dan wilayah lain yang tidak terjangkau oleh ojek *online* yang lain (pesaing).

b. Struktur organisasi yang simpel dengan akses IT sehingga pengambilan keputusan terhadap suatu masalah dapat dilakukan dengan cepat.

Menurut Wawan Yulianto selaku manager tunggal dari PT. Oke Jack bahwa struktur organisasi yang simpel dengan akses IT contohnya dengan kolom keluhan dan saran yang ada pada aplikasi membuat apabila terjadi suatu masalah dalam perusahaan dapat langsung dengan cepat di tangani dan dicari solusi dari masalah tersebut selain itu manager juga sesekali turun ke lapangan untuk memonitoring secara langsung semua kegiatan driver Oke Jack Malang.

c. Kualitas layanan pada Oke Jack dan Oke Food terjaga dengan baik.

Kualitas layanan yang terjaga dengan baik akan mendukung upaya menciptakan kepuasan pelanggan merupakan dasar untuk konsep pemasaran, yang menyatakan bahwa memuaskan kebutuhan pelanggan adalah kunci untuk menghasilkan loyalitas pelanggan. Kepuasan pelanggan



umumnya berarti reaksi pelanggan dan hal tersebut merupakan bentuk dari layanan yang baik dari *driver*, menurut Wawan Yulianto selaku manager Oke Jack mengatakan bahwa data orderan yang terlihat pada sistem orderan memperlihatkan customer Oke Jack cenderung manja dengan permintaan yang aneh aneh dan melakukan orderan ulang setiap hariya.

d. Loyalitas *driver* yang tinggi kepada perusahaan.

Berdasarkan wawancara dengan Rahmad selaku driver Oke Jack Loyalitas *driver* tersebut dikarenakan selama ini perusahaan menerapkan sistem penilaian yang dilakukan tidak secara sepihak, yaitu ditunjukkan dengan adanya sistem *rating* untuk memberikan penilaian kinerja *driver*. Selain itu sistem kompensasi yang diberikan oleh perusahaan lebih besar dibandingkan dengan pesaing yaitu dengan menerapkan 85% untuk *driver* dan 15% untuk perusahaan, selama ini hampir seluruh ojek *online* menerapkan sistem bagi hasil sebesar 75% untuk *driver* dan 25% untuk perusahaan, driver Oke Jack juga memiliki banyak langganan karena kebijakan sistem pada Oke Jack yang diperbolehkan untuk pengambilan orderan yang sama sehari-harinya dan manager perusahaan cenderung lebih dekat dengan para driver sehingga semua driver memiliki rasa memiliki terhadap perusahaan.

## 2. Kelemahan

Faktor kelemahan merupakan suatu bentuk situasi ataupun kondisi yang merupakan kelemahan dari Oke Jack Malangatau perusahaan pada saat ini. Melalui analisis kelemahan tersebut maka dapat diketahui kendala yang dimiliki

oleh perusahaan dalam rangka aktivitas operasionalnya. Adapun yang menjadi kelemahan pada Oke Jack Malang dapat diuraikan sebagai berikut:

a. *Brand Image* Oke Jack kurang dikenal oleh masyarakat.

Brand Image kurang di kenal oleh masyarakat karena Oke Jack jarang melakukan Promosi. Promosi pada dasarnya merupakan aktivitas komunikasi yang dilakukan perusahaan atau Oke Jack Malang, dengan tujuan supaya jasa ojek *online* yang dilakukan dapat dikenal masyarakat sekaligus mempengaruhi masyarakat supaya mau membeli serta menggunakan produk atau jasa perusahaan. Promosi yaitu kegiatan dari pemasaran maupun penjualan dalam rangka untuk meninformasikan dan mendorong permintaan konsumen terhadap produk atau jasa dari suatu perusahaan dengan mempengaruhi konsumen supaya membeli produk atau jasa yang dijual oleh perusahaan. Bapak Wawan Yulianto mengatakan bahwa :

“Dulu pada awal-awal launching itu ya promosi lewat TV lokal, Surat Kabar, tp sekarang promosi hanya melalui media internnet seperti line, BBM, Instagram, Facebook, website dan melalui brosur yang hanya dititipkan pada hotel hotel tertentu, kita juga terkadang memberikann promo untuk go food dan juga tip kepada driver pada saat hujan agar tetap bersemangat untuk beroperasi”

Promosi yang dilakukan juga tidak secara rutin dan berkala sehingga membuat brand image dari PT. Oke Jack sendir kurang dikenal oleh masyarakat, banyak masyarakat yang belum tau tentang Oke Jack dan Pelayanannya sehingga membuat mereka enggan untuk bergabung dengan Oke Jack.

b. Ketersediaan sumber dana untuk ekspansi usaha yang kurang

Keterbatasan sumber dana yang dimiliki oleh perusahaan mengakibatkan proses pengembangan tidak dapat dilakukan secara maksimal terutama terkait dengan sarana dan prasana dan promosinya, dari hasil wawancara diketahui bahwa aplikasi Oke Jack belum dapat digunakan pada handphone berbasis IOS, serta brand image Oke Jack juga kurang dikenal oleh masyarakat Malang.

c. Harga cenderung lebih mahal dari pesaing

Berdasarkan SOP yang ada kecenderungan lebih mahalnya penetapan harga menjadi faktor kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Selama ini Oke Jack Malang menetapkan harga yang lebih mahal dengan tarif 2000/km dan argo minimum 7500/4km, untuk Oke *food* yaitu sebesar Rp. 2000/km dan argo minimum 15.000,-/7km. Sedangkan para pesaing menetapkan harga yang disajikan pada Tabel 4.1.

d. Aplikasi belum bisa di download pada smartphone berbasis IOS.

Kondisi ini menjadi kelemahan yang dimiliki oleh Oke Jack Malang dikarenakan pelanggan pengguna HP ios akan kesulitan untuk mendownload aplikasi Oke Jack Malang.

e. Perusahaan menetapkan kebijakan non target dan tidak menerapkan sistem rating.

Berdasarkan yang disampaikan oleh manager perusahaan yakni bahwa PT. Oke Jack tidak menerapkan sistem non target terhadap driver, adanya kebijakan perusahaan mengenai kebijakan non target dinilai dapat

menyebabkan *driver* tidak memiliki motivasi untuk bekerja secara maksimal dan akan mempengaruhi pencapaian kinerja perusahaan.

f. Kurangnya inovasi pelayanan yang ditunjukkan dengan kecenderungan mengikuti pelayanan pesaing

Kebijakan ini dikarenakan masih belum adanya pemahaman dari masyarakat atas pelayanan yang diberikan oleh Oke Jack sehingga menyebabkan rendahnya minat masyarakat untuk bergabung terhadap fasilitas yang ditawarkan oleh Oke Jack Malang, ditunjukkan oleh gambar 4.2 Menu Aplikasi pada Oke Jack yang pilihan menunya masih cenderung sama dengan pesaing.

**Tabel 4.2**  
**Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)**

| Faktor Internal   | Bobot | Rating | Skor |
|---|-------|--------|------|
| <b>Kekuatan</b>   |       |        |      |
| 1. Mampu menjangkau ke wilayah yang tidak dapat dijangkau pesaing.                                    | 0.16  | 4      | 0,64 |
| 2. Struktur Organisasi yang masih simple sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat. | 0.08  | 3      | 0,24 |
| 3. Kualitas layanan pada Oke Jack & Oke Food terjaga dengan baik.                                     | 0.10  | 4      | 0,40 |
| 4. Loyalitas driver yang tinggi terhadap perusahaan.  | 0.09  | 4      | 0,36 |
| <b>Kelemahan</b>  |       |        |      |
| 1. Brand Image Oke Jack kurang dikenal oleh masyarakat.   | 0.11  | 1      | 0,11 |
| 2. Ketersediaan sumber dana untuk ekspansi usaha yang kurang.   | 0.10  | 1      | 0,10 |
| 3. Harga cenderung lebih mahal dari pesaing   | 0.10  | 1      | 0,10 |

**Bersambung**

|  |      |   |      |
|--|------|---|------|
| 4. Aplikasi belum bisa di gunakan pada smartphone berbasis IOS   | 0.09 | 2 | 0,18 |
| 5. Perusahaan menetapkan kebijakan non target dan tidak menerapkan sistem rating sehingga menurunkan kinerja driver. | 0.08 | 2 | 0,16 |
| 6. Kurangnya inovasi pelayanan yang ditunjukkan dengan kecenderungan mengikuti pelayanan pesaing                     | 0.09 | 1 | 0,09 |
| Total  | 1,00 |   | 2,38 |

Sumber: Data Diolah, 2017

Keterangan Peringkat :

1 = Kelemahan Utama

2 = Kelemahan Minor

3 = Kekuatan Minor

4 = Kekuatan Utama

**Keterangan Hasil Analisis Matriks IFE :**

1. Faktor Internal Kunci PT Oke Jack Malang didapat dari hasil wawancara dan observasi data yang dikeluarkan oleh PT Oke Jack mengenai kondisi lingkungan internal perusahaan.
2. Bobot diberikan atas analisis kualitatif pengamatan secara langsung terhadap PT. Oke Jack yang sesuai dengan hasil wawancara dengan beberapa karyawan dan manager dalam perusahaan. Bobot atau tingkat pengaruh faktor terhadap perusahaan muncul akibat analisis internal perusahaan.
3. Nilai rata-rata tertimbang diperoleh dengan mengalikan bobot pengaruh faktor dengan peringkat yang dimiliki perusahaan.
4. Peringkat diberikan kepada PT Oke Jack dilakukan dengan menganalisis data dan pengamatan terhadap perusahaan secara langsung,

mengenai apa yang menjadi kelemahan dan kekuatan perusahaan dengan masukan berupa analisis internal pada awal penyusunan matriks IFE.

5. Total nilai tertimbang matriks EFE milik PT Oke Jack Malang adalah sebesar 2,38. Artinya, PT Oke Jack Malang lemah secara Internal. Akan tetapi total rata-rata tertimbang tersebut masih mendekati angka 2,5 yang dapat di artikan perusahaan masih memiliki banyak kekuatan internal yang belum di maksimalkan.

#### **4.6 Analisis Faktor Lingkungan Eksternal Pada Oke Jack**

Lingkungan eksternal perusahaan mencakup faktor-faktor lingkungan diluar perusahaan yang dapat mempengaruhi secara signifikan kegiatan operasional perusahaan. Lingkungan eksternal perusahaan memberikan peluang dan ancaman bagi perusahaan. Faktor-faktor eksternal yang dapat memberikan peluang dan ancaman bagi PT Oke Jack Malang adalah Faktor Pemerintah, Faktor Ekonomi, Faktor Teknologi, Faktor Sosial Budaya, Faktor Demografi, Faktor Geografis dan Faktor Pesaing dan Pengguna Ojek Online.

##### **1. Faktor Pemerintah.**

Kebijakan dan peraturan dari pemerintah merupakan faktor yang paling menentukan dalam kegiatan bisnis sebuah perusahaan. Kementerian Perhubungan (Kemenhub) melalui Direktorat Jenderal Perhubungan Darat (Ditjen Hubdat) sempat secara tegas melarang pengoperasian ojek *online* ataupun layanan kendaraan *online* sejenis lainnya. Berdasarkan informasi yang dihimpun **Liputan6.com**, larangan operasi tersebut karena tak sesuai dengan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas Angkutan Jalan (LLAJ) dan



peraturan perundang-undangan turunannya. Apalagi sejak tahun 2011 hingga kini marak beroperasi layanan kendaraan berbasis aplikasi *online* seperti Uber Taksi, Go-Jek, Go-Box, Grab Taksi, Grab Car, Blu-Jek, Lady-Jek.

Dasar hukum penyelenggaraan angkutan orang dan angkutan barang diatur dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 tentang LLAJ dan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2014 tentang Angkutan Jalan. Sebagai usaha yang bergerak di bidang aplikasi harus tunduk kepada undang-undang di bidang informasi dan transaksi elektronik (UU ITE), serta peraturan pelaksanaannya. Namun pada saat sebagai usaha pengangkutan harus tunduk kepada UU Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan, serta peraturan pelaksanaannya.

Lepas dari berbagai suara masyarakat itu dan fakta di lapangan, akhirnya pemerintah tetap mengeluarkan revisi Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 32 Tahun 2016 yang mengatur taksi online pada 1 April mendatang. Sedang untuk ojek online akan dibahas kemudian dan diserahkan ke pemerintah daerah, di Malang sendiri menurut sumber dari detik6.com untuk saat ini pemerintah daerah telah mengeluarkan batasan untuk kegiatan operasional ojek online yakni Untuk menghindari kisruh antara angkot dan transportasi online, dibuat zonasi atau batasan yang harus dipatuhi. Ada 8 titik yang melarang hadirnya transportasi online. Di antaranya hotel, mal, rumah sakit, stasiun, pasar, tempat hiburan dan jalur yang dilalui angkot. Zonasi ini merupakan hasil kesepakatan yang digelar di Balai Kota Malang beberapa waktu lalu, keputusan tersebut di nilai membatasi aktivitas operasional para driver ojek online sehingga dapat menjadi ancaman bagi perusahaan.



## 2. Faktor Ekonomi

Lingkungan perekonomian suatu negara atau daerah merupakan salah satu faktor lingkungan eksternal yang mempengaruhi arah dan kebijakan perusahaan. Kestabilan makro ekonomi seperti nilai tukar rupiah, tingkat inflasi dan tingkat pertumbuhan ekonomi suatu daerah menjadi peluang atau ancaman bagi perusahaan. Faktor ekonomi makro diharapkan menjadi sumber untuk meningkatkan jumlah penumpang dan pendapatan.

Pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan prosesnya yang berkelanjutan merupakan keinginan dari setiap negara yang sedang berkembang, ini dibutuhkan demi kelangsungan pembangunan ekonomi di negara tersebut. Pertambahan jumlah penduduk yang mengakibatkan kebutuhan ekonomi juga ikut meningkat, maka terjadilah kenaikan pendapatan setiap tahunnya. Hal ini hanya bisa didapat lewat peningkatan *output agregat* (barang dan jasa) atau Produk Domestik Bruto (PDB) setiap tahunnya yang diindikasikan adanya peningkatan atas pendapatan per kapita masyarakat. Adapun kondisi pendapatan perkapita penduduk selama tahun 2011-2013 dapat disajikan pada tabel 4.3.

**Tabel 4.3**  
**Perkembangan pendapatan masyarakat**  
**Kota Malang**

| Tahun | Jumlah | Perkembangan |
|-------|--------|--------------|
| 2013  | 7.522  | -            |
| 2014  | 7.548  | 0,34%        |
| 2015  | 7.575  | 0,35%        |
| 2016  | 7.599  | 0,32%        |

Sumber: [www.bps.go.id](http://www.bps.go.id)

Dari tabel 4.3 menunjukkan bahwa terjadi peningkatan pendapatan per kapita penduduk. Peningkatan pendapatan per kapita penduduk dapat menunjukkan adanya peningkatan kemampuan daya beli masyarakat. Dengan kondisi tersebut, perekonomian di Kota Malang diharapkan terus membaik. Tingkat Inflasi merupakan salah satu indikator makro ekonomi suatu wilayah. Angka inflasi yang tinggi akan berdampak pada lesunya perekonomian masyarakat. Perkembangan inflasi Kota Malang adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Inflasi Kota Malang**

| Tahun | Jumlah | Perkembangan |
|-------|--------|--------------|
| 2013  | 4.05   | -            |
| 2014  | 4.60   | 13,58%       |
| 2015  | 7.92   | 72,17%       |
| 2016  | 8.14   | 2,78%        |

Sumber: [www.bps.go.id](http://www.bps.go.id)

Tingkat inflasi Kota Malang selalu fluktuatif. Inflasi tertinggi yang terjadi di Kota Malang selama kurun waktu 2013-2016 terjadi peningkatan. Inflasi Kota Malang yang cenderung menunjukkan adanya peningkatan akan memberikan dampak yang kurang baik dalam rangka pengembangan usaha.

### **3. Faktor Teknologi**

Adanya penggunaan teknologi modern akan memberikan dampak positif atas segala bentuk pelayanan maupun berbagai informasi yang akan diberikan oleh masyarakat sehingga efisiensi dan efektivitas usaha dapat terwujud. Penggunaan teknologi secara langsung akan memberikan dukungan kepada usaha untuk memaksimalkan hasil usaha yang akan dilakukan. Dampak teknologi juga

dirasakan pada perusahaan atas bentuk-bentuk perubahan yang terjadi, yaitu dalam hal ini mengenai penggunaan teknologi dalam melakukan proses produksi yaitu penggunaan perkembangan teknologi pada home industri dengan menggunakan sebagai media pemasarannya yaitu dengan keberadaan media internet/online untuk penggunaan teknologi.

#### **4. Faktor Sosial dan Budaya**

Faktor Sosial Budaya merupakan faktor yang muncul akibat kebiasaan dan budaya masyarakat di kota Malang. Seiring dengan berkembangnya teknologi dan globalisasi membuat pola pikir masyarakat cenderung modern, adanya perubahan cara berfikir masyarakat ini masih berkaitan dengan naiknya pendapatan perkapita penduduk sehingga menimbulkan keinginan untuk hidup mewah yang menginginkan semua serba praktis, cepat dan tentunya aman. Faktor tersebut bisa menjadi peluang dalam pengembangan jasa angkutan *online*.

#### **5. Faktor Demografi**

Kondisi masyarakat secara luas turut berpengaruh terhadap kinerja pelayanan perusahaan. Faktor Demografi yang berpengaruh adalah jumlah penduduk, jumlah penduduk produktif dan tingkat pertumbuhan penduduk di Kota Malang mengalami peningkatan jumlah penduduk setiap tahunnya. Berikut adalah tabel pertumbuhan jumlah penduduk di Kota Malang.

**Tabel 4.5**  
**Pertumbuhan Jumlah Penduduk**  
**Kota Malang Tahun 2013-2015**

| Tahun | Jumlah    | Perkembangan |
|-------|-----------|--------------|
| 2013  | 2.490.050 | -            |
| 2014  | 2.527.087 | 1,48%        |
| 2015  | 2.544.315 | 0,68%        |

Sumber: [www.bps.go.id](http://www.bps.go.id)

Selain pertumbuhan penduduk di Kota Malang, Malang juga terkenal sebagai Kota Wisata, Industri dan Pendidikan sehingga banyak imigran yang memilih untuk bermigrasi di Kota Malang. Dengan jumlah penduduk yang kian meningkat itu bisa menjadi peluang dalam mengembangkan pelayanan karena tingginya permintaan pasar.

## **6. Faktor Geografi**

Kota Malang yang terletak pada ketinggian antara 440 – 667 meter diatas permukaan air laut, merupakan salah satu kota tujuan wisata di Jawa Timur karena potensi alam dan iklim yang dimiliki. Letaknya yang berada ditengah-tengah wilayah Kabupaten Malang secara astronomis terletak  $112,06^{\circ}$  –  $112,07^{\circ}$  Bujur Timur dan  $7,06^{\circ}$  –  $8,02^{\circ}$  Lintang Selatan, Kota Malang memiliki kontur jalan yang kecil, berkelok-kelok serta berbukit-bukit. Dibeberapa titik kota Malang juga sering terjadi kemacetan seperti di Jalan Soekarno hatta, MT Haryono, dll, hal tersebut menjadi peluang keberadaan transportasi ojek di Kota Malang.

## 7. Faktor Persaingan dalam suatu industri.

Persaingan antar transportasi online sangatlah ketat di Kota Malang, pelaku usaha baru sangat sulit untuk memasuki persaingan tersebut. Beberapa adalah beberapa pesaing Oke Jack Malang dapat disajikan pada tabel 4.6

**Tabel 4.6**  
**Pesaing Oke Jack Malang**

| No. | Nama  |
|-----|-------|
| 1   | Gojek |
| 2   | Grab  |
| 3   | Uber  |

Sumber: Data diolah, 2017

Banyaknya pesaing menyebabkan Oke Jack harus lebih kreatif dalam menjalankan bisnisnya, banyaknya pesaing juga bisa membuat dampak positif untuk mengukur seberapa jauh kemampuan Oke Jack dalam bersaing di sisi lain pesaing baru juga bisa menjadi ancaman serius untuk perusahaan karena dapat menghambat kelangsungan pertumbuhan bisnis pada Oke Jack yang tergolong perusahaan pemula di Kota Malang.

Di kota Malang sendiri Angkot, Ojek Pangkalan dan transportasi konvensional lainnya juga menjadi ancaman keamanan serta keselamatan terhadap driver maupun pelanggan Oke Jack di kota Malang, terjadinya bentrok, demo dan kerusakan lainnya disinyalir karena para pelaku transportasi konvensional tidak dapat menerima masuknya transportasi online di kota Malang.

### 4.7 Analisis Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Matriks External Factor Evaluation (EFE) digunakan untuk menganalisis faktor-faktor lingkungan eksternal perusahaan. Matriks ini disusun berdasarkan analisis lingkungan eksternal perusahaan dengan cara memberikan bobot dan nilai

tertimbang pada setiap faktor yang mempengaruhi perusahaan. Matriks EFE ini mencakup analisis mengenai faktor pemerintah, ekonomi, teknologi, sosial budaya, demografi, geografi, dan pesaing.

Analisis lingkungan eksternal perusahaan harus bersifat obyektif untuk menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan dan ancaman yang muncul dari analisis lingkungan eksternal PT. Oke Jack Malang adalah :

### **1. Peluang**

Yaitu analisis peluang, situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar suatu organisasi atau perusahaan dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi dimasa depan. Cara ini adalah untuk mencari peluang ataupun terobosan yang memungkinkan suatu perusahaan ataupun organisasi bisa berkembang di masa yang akan depan atau masa yang akan datang.

#### **a. Tingkat Pertumbuhan Pendudukan yang tinggi di Kota Malang**

Demografi di Kota Malang memiliki prospek ke depan yang cukup baik. Angka pertumbuhan penduduk relatif meningkat dan angkatan kerja juga meningkat, dapat dilihat pada tabel 4.5 Pertumbuhan Jumlah Penduduk Kota Malang 2013-2015. Dengan data seperti itu PT Oke Jack Malang akan mendapatkan lebih banyak pelanggan. Asumsinya, dengan semakin banyak penduduk dan angkatan kerja di Kota Malang, kebutuhan transportasi juga akan meningkat.

#### **b. Tingkat pendapatan penduduk di Kota Malang yang terus meningkat.**

Kondisi ekonomi Indonesia pada umumnya dan di Kota Malang pada khususnya, semakin membaik. Hal ini dapat dilihat dari indikaator-indikator ekonomi seperti tingkat pertumbuhan ekonomi yang baik. Dapat

dilihat pada tabel 4.3 Perkembangan pendapatan Masyarakat Kota Malang, peningkatan pendapatan per kapita penduduk dapat menunjukkan adanya peningkatan kemampuan daya beli masyarakat sehingga memberikan peluang atas upaya pengembangan usaha. Hal tersebut dikarenakan pendapatan per kapita penduduk mencerminkan kemampuan masyarakat terkait dengan daya beli terhadap produk yang ditawarkan.

c. Kemajuan teknologi yang pesat.

Adanya penggunaan teknologi modern akan memberikan dampak positif atas segala bentuk pelayanan maupun berbagai informasi yang akan diberikan oleh masyarakat sehingga efisiensi dan efektivitas usaha dapat terwujud. Penggunaan teknologi secara langsung akan memberikan dukungan kepada usaha untuk memaksimalkan hasil usaha yang akan dilakukan. Dampak teknologi juga dirasakan pada perhatian perusahaan atas bentuk-bentuk perubahan yang terjadi, yaitu dalam hal ini mengenai penggunaan teknologi dalam melakukan proses produksi yaitu penggunaan perkembangan teknologi pada home industri dengan menggunakan sebagai media pemasarannya yaitu dengan keberadaan media internet/online untuk penggunaan teknologi.

d. Perubahan cara berfikir/ gaya hidup masyarakat yang cenderung modern.

Adanya perubahan cara berfikir masyarakat ini masih berkaitan dengan naiknya pendapatan perkapita penduduk sehingga menimbulkan keinginan untuk hidup mewah.



- e. Tuntutan masyarakat untuk memiliki sarana transportasi yang mudah, cepat dan aman.

Padatnya mobilitas dan tingginya kriminalitas di Kota Malang membuat masyarakat cenderung menuntut untuk memiliki sarana transportasi yang efektif dan efisien di Kota Malang, hal ini bisa jadi peluang untuk kelangsungan Operasional PT Oke Jack Malang.

- f. Banyaknya jalan alternatif di Kota Malang yang hanya dapat dilalui oleh sepeda motor/kendaraan roda 2.

Banyaknya jalan alternatif yang hanya dapat dilalui oleh sepeda motor di Kota Malang membuat sarana transportasi ojek online ini sangat dibutuhkan di masyarakat. Dengan adanya ojek online dirasa dapat membantu jasa mengantar suatu penumpang pada lokasi dengan lebih cepat tanpa takut terkena macet di jalan seperti transportasi umum lainnya seperti angkot, taxi, dll.

- g. Sepeda motor sebagai alat transportasi alternatif untuk mengatasi kemacetan.

Malang termasuk kota yang memiliki kepadatan mobilitas tinggi, hal itu menyebabkan terjadinya beberapa titik kemacetan di Kota Malang, contohnya saja di jalan Soekarno Hatta. Masyarakat cenderung menginginkan transportasi yang cepat dan murah untuk membantu aktivitas sehari-hari mereka, untuk itu ojek online bisa menjadi solusi atas masalah tersebut.

- h. Kota Malang merupakan kota tujuan wisata, industri dan pendidikan.

Keberadaan Kota Malang sebagai tujuan wisata, industri dan pendidikan menjadi peluang bagi Oke Jack dalam mengembangkan usaha yang dijalankan. Kondisi ini terjadi karena Kota Malang sebagai kota tujuan wisata, industri dan pendidikan menjadikan keberadaan sarana pendukung dalam hal ini transportasi menjadi hal yang penting keberadaannya dan hal tersebut menjadi peluang usaha bagi Oke Jack dalam mengembangkan usaha yang dijalankan.

## 2. Ancaman

Ancaman yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan ataupun organisasi untuk menghadapi berbagai macam faktor lingkungan yang tidak menguntungkan pada suatu perusahaan atau organisasi yang menyebabkan kemunduran jika tidak segera di atasi, ancaman tersebut akan menjadi penghalang bagi suatu usaha yang bersangkutan baik di masa sekarang maupun masa yang akan datang. Adapun hal-hal yang menjadi ancaman bagi keberadaan Oke Jack Malang adalah:

- a. Banyaknya dan ketatnya persaingan pada industri serupa.

Munculnya pesaing baru bisa menjadi ancaman serius untuk perusahaan karena dapat menghambat kelangsungan pertumbuhan bisnis pada Oke Jack yang tergolong perusahaan pemula di Kota Malang.

- b. Kebijakan Pemerintah daerah yang melarang transportasi *online* beroperasi di 8 zona.

Pemerintah pusat bahkan sempat melarang keberadaan ojek *online* di Indonesia sebelum kebijakan di serahkan kepada pemerintah daerah,.

Menurut sumber dari detik6.com Pemerintah daerah Kota Malang sendiri telah mengeluarkan kebijakan batasan untuk kegiatan operasional ojek online yakni Untuk menghindari kisruh antara angkot dan transportasi online, dibuat zonasi atau batasan yang harus dipatuhi. Ada 8 titik yang melarang hadirnya transportasi online. Di antaranya hotel, mal, rumah sakit, stasiun, pasar, tempat hiburan dan jalur yang dilalui angkot. Zonasi ini merupakan hasil kesepakatan yang digelar di Balai Kota Malang beberapa waktu lalu, keputusan tersebut di nilai membatasi aktivitas operasional para driver ojek online sehingga dapat menjadi ancaman bagi perusahaan.

- c. Adanya Transportasi Konvensional yang Mengancam Keamanan baik Driver maupun Pelanggan. Meningkatnya penggunaan ojek *online* dikalangan warga Kota Malang membuat perusahaan yang mengerjakan ojek online terus memperlebar jaringannya. Hal tersebut membuat lapangan pekerjaan sebagai pengendara ojek *online* terbuka lebar. Selain memberikan gaji pokok, perusahaan ojek online juga biasanya memberikan berbagai fasilitas untuk mendukung kinerja pengendara ojek online salah satunya ialah handphone untuk mengakses pengguna transportasi umum. Penggunaan ojek online yang kini marak digunakan oleh warga Kota Malang berdampak terhadap berkurangnya minat penggunaan ojek konvensional. Para pekerja ojek konvensional pun merasa cukup dirugikan dengan kondisi tersebut sehingga menimbulkan gejolak yang pada akhirnya menimbulkan permasalahan terkait dengan keberadaan ojek online.

d. Peningkatan inflasi yang tinggi di Kota Malang

Inflasi merupakan salah satu indikator makro ekonomi suatu wilayah. Angka inflasi yang tinggi akan berdampak pada lesunya perekonomian masyarakat. Inflasi Kota Malang yang cenderung menunjukkan adanya peningkatan akan memberikan dampak yang kurang baik dalam rangka pengembangan usaha, dapat dilihat pada tabel 4.4 Inflasi Kota Malang.

Berdasarkan analisis Faktor-faktor lingkungan Eksternal kunci PT oke Jack diperoleh matriks EFE sebagai berikut :



**Tabel 4.7**  
**Matriks eksternal Faktor Evaluation (EFE)**

| Faktor Eksternal   | Bobot       | Peringkat | Skor        |
|--|-------------|-----------|-------------|
| <b>Peluang</b>   |             |           |             |
| 1. Tingkat pertumbuhan penduduk di Kota Malang yang Tinggi   | 0.08        | 1         | 0.08        |
| 2. Tingkat pendapatan penduduk di Kota Malang yang terus meningkat                                     | 0.10        | 2         | 0.20        |
| 3. Kemajuan teknologi yang pesat   | 0.13        | 3         | 0.39        |
| 4. Perubahan gaya hidup masyarakat yang cenderung modern.  | 0.07        | 3         | 0.21        |
| 5. Tuntutan masyarakat untuk memiliki sarana transportasi yang mudah, cepat dan aman.                  | 0.11        | 4         | 0.44        |
| 6. Banyaknya jalan alternatif di Kota Malang yang hanya dapat dilalui oleh sepeda motor.               | 0.07        | 1         | 0.07        |
| 7. Sepeda motor sebagai alat transportasi alternatif untuk mengatasi kemacetan.                        | 0.06        | 3         | 0.18        |
| 8. Kota Malang sebagai Kota Tujuan wisata, industri dan pendidikan yang padat mobilitas.               | 0.03        | 3         | 0.09        |
| <b>Ancaman</b>   |             |           |             |
| 1. Banyak dan ketatnya persaingan pada industri yang serupa  | 0.15        | 4         | 0.60        |
| 2. Kebijakan pemerintah daerah yang membatasi kegiatan operasional Transportasi online di Kota Malang. | 0.07        | 1         | 0.07        |
| 3. Adanya transportasi konvensional yang mengancam keamanan Driver maupun pelanggan                    | 0.07        | 2         | 0.14        |
| 4. Peningkatan inflasi yang tinggi di Kota Malang  | 0.06        | 1         | 0.06        |
| <b>Total</b>   | <b>1,00</b> |           | <b>2,53</b> |

Sumber : Data diolah 2017

Keterangan Peringkat :

4 = respon perusahaan superior

3 = respon perusahaan di atas rata-rata

2 = respon perusahaan rata-rata

1 = respon perusahaan jelek

**Keterangan Hasil Analisis Matriks EFE :**

1. Faktor Eksternal Kunci PT Oke Jack Malang didapat dari hasil wawancara dan observasi langsung terhadap kondisi lingkungan eksternal PT. Oke Jack terkini.
2. Bobot diberikan atas analisis kualitatif pengamatan secara langsung terhadap PT. Oke Jack yang sesuai dengan hasil wawancara dengan beberapa karyawan dan manager dalam perusahaan. Bobot atau tingkat pengaruh faktor terhadap perusahaan muncul akibat analisis eksternal perusahaan.
3. Peringkat nilai 1-4 didapat dari hasil pengamatan kualitatif berdasarkan respon perusahaan terhadap faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan. Peringkat juga diperoleh dari hasil diskusi dengan beberapa Driver PT. Oke Jack Malang.
4. Total nilai tertimbang tertinggi untuk suatu organisasi adalah 4,0 dan nilai tertimbang terendah adalah 1,0. Total nilai tertimbang rata-rata adalah 2,5. Total nilai tertimbang 4,0 mengidentifikasi bahwa organisasi merespon dengan sangat baik terhadap peluang dan ancaman yang ada dalam industrinya. Sedangkan total nilai 1,0 mengidentifikasikan bahwa strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang atau tidak menghindari ancaman eksternal.
5. Hasil Analisis Matriks EFE menunjukkan total nilai tertimbang matriks EFE milik PT. Oke Jack Malang adalah sebesar 2,53. Artinya, respon perusahaan masih berada di atas rata-rata nilai tertimbang yang

mengindikasikan bahwa perusahaan mempunyai beberapa ancaman namun PT. Oke Jack belum dapat memanfaatkan banyak peluang yang ada.

#### 4.8 Analisis Persaingan

Persaingan dalam suatu industri akan ditentukan melalui faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing sebuah perusahaan. PT. Oke Jack Malang sebagai perusahaan yang bergerak dibidang transportasi *online* memiliki pesaing yaitu Gojek, Uber dan Grab. Pesaing Oke Jack merupakan pesaing yang bergerak pada industri yang serupa. Persaingan antar transportasi online di Kota Malang sangatlah ketat bahkan pasar di kuasai oleh para pendatang seperti Gojek, Uber dan Grab yang telah memiliki nama besar di Indonesia.

Persaingan dalam industri transportasi dipengaruhi oleh beberapa variabel dari lingkungan eksternal maupun lingkungan internal. Perbandingan keunggulan bersaing antar transportasi online dilakukan dengan menggunakan Matriks Keunggulan Kompetitif (*Competitif Profile Matrix*). Dari hasil wawancara dengan pihak Oke Jack Malang, variabel yang mempengaruhi persaingan antar transportasi online adalah terkait dengan faktor penentu dari setiap perusahaan *online* yang ada. Semua variabel diatas diakui menjadi faktor-faktor yang dapat menunjukkan kekuatan maupun kelemahan yang dimiliki oleh Oke Jack, Gojek, dan Grab. Berdasarkan analisis persaingan diatas, maka Matriks Profil Kompetitif (CPM) PT Oke Jack dapat disusun sebagai berikut :



**Tabel 4.8**  
**Matriks Profil Kompetitif (CPM) PT Oke Jack**

| No.   | Faktor Penentu          | Bobot | Oke Jack |            | Gojek  |            | Grab   |            |
|-------|-------------------------|-------|----------|------------|--------|------------|--------|------------|
|       |                         |       | Rating   | Skor Bobot | Rating | Skor Bobot | Rating | Skor Bobot |
| 1     | Jangkauan               | 0.10  | 4        | 0.40       | 4      | 0.40       | 3      | 0.30       |
| 2     | Kualitas layanan        | 0.14  | 4        | 0.56       | 4      | 0.56       | 3      | 0.42       |
| 3     | Loyalitas <i>driver</i> | 0.10  | 4        | 0.40       | 4      | 0.40       | 3      | 0.30       |
| 4     | Brand Image             | 0.16  | 2        | 0.32       | 4      | 0.64       | 3      | 0.48       |
| 5     | Sumber dana             | 0.12  | 2        | 0.24       | 4      | 0.48       | 3      | 0.36       |
| 6     | Harga                   | 0.16  | 1        | 0.16       | 3      | 0.48       | 2      | 0.32       |
| 7     | Aplikasi                | 0.10  | 1        | 0.10       | 4      | 0.40       | 3      | 0.30       |
| 8     | Inovasi                 | 0.12  | 3        | 0.36       | 3      | 0.36       | 3      | 0.36       |
| Total |                         | 1     |          | 2,54       |        | 3,72       |        | 2,84       |

Sumber: Data Diolah, 2017

Keterangan Peringkat :

4 = *kekuatan utama*,

3 = *kekuatan minor*,

2 = *kelemahan minor*, dan

1 = *kelemahan utama*

#### **Keterangan Hasil Analisis Matriks Profil Kompetitif (CPM)**

1. Faktor penentu keberhasilan disusun berdasarkan hasil wawancara dan diskusi dengan karyawan bagian pemasaran dan keuangan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi persaingan antar transportasi online. Delapan faktor penentu keberhasilan merupakan faktor yang paling penting yang dipilih dari faktor-faktor kunci yang mempengaruhi persaingan yang ada dalam perusahaan.
2. Bobot diberikan berdasarkan tingkat kepentingan faktor dalam mempengaruhi daya saing antar transportasi online. Bobot didasari oleh

pengamatan secara langsung ke lapangan dengan membandingkan Oke Jack, Gojek, dan Grab. Hasil observasi langsung dibandingkan dengan pendapatan driver Oke Jack dan diperoleh bobot berdasarkan tingkat kepentingan faktor.

3. Peringkat diberikan secara kualitatif dengan mempertimbangkan obyektivitas dalam penilaian. Peringkat diperoleh dengan memberikan nilai pada masing masing perusahaan jasa transportasi online dengan mencoba menggunakan Oke Jack, Gojek, dan Grab.
4. Total nilai merupakan nilai pembanding antar transportasi online yang dibandingkan. Nilai diperoleh dengan menjumlahkan semua nilai perkalian antara bobot dan peringkat. Nilai terendah merupakan perusahaan yang lemah dalam persaingan.
5. Dari matriks Profil Kompetitif (CPM) diatas maka urutan nilai dari yang tertinggi adalah 1) Gojek (3,72), 2) Grab (2,94), dan Oke Jack (2,54). Hal ini mengidentifikasikan bahwa PT Oke Jack berada pada posisi yang lemah dalam industri yang serupa namun memiliki keunggulan kualitas pelayanan, jarak jangkauan, dan loyalitas driver yang tidak jauh berbeda dengan pesaing.
6. Dari Matriks CPM diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa Harga dan Inovasi produk menjadi faktor penentu keberhasilan yang utama karena karakteris pengguna transportasi online yang cenderung peka dengan harga dan inovasi. Hal ini merupakan kesimpulan dari hasil wawancara dan pengamatan secara langsung bahwa konsumen lebih memilih mengunduh dan menggunakan jasa transportasi yang lengkap dan murah.

7. Dari analisis CPM juga diketahui faktor-faktor kunci strategis yang menjadi keunggulan bersaing Oke Jack adalah jangkauan wilayah, kualitas layanan, dan loyalitas driver terhadap perusahaan. Sedangkan untuk Gojek keunggulan bersaingnya terletak pada harga, brand yang lebih dikenal dan aplikasinya. Dan untuk Grab memiliki keunggulan yang merata pada seluruh aspeknya.

#### **4.9 Analisis dan Pilihan Strategi.**

Setelah analisis lingkungan eksternal, analisis lingkungan internal dan analisis persaingan sudah dilaksanakan sebagai tahapan input, maka langkah selanjutnya dalam perumusan strategi bersaing pada Oke Jack Malang adalah analisis pilihan strategi. Analisis pilihan strategi akan memberikan alternatif bagi PT Oke Jack Malang mengenai strategi yang dapat digunakan berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal. Masukan dari Matriks EFE dan Matriks IFE dapat digunakan untuk menyusun Matriks SWOT dan Matriks Internal Eksternal (IE) guna memberikan pilihan strategi bagi PT Oke Jack Malang. Matriks SWOT akan memberikan gambaran mengenai peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan PT Oke Jack Malang sehingga akan memberikan pilihan strategi apa yang harus digunakan untuk bersaing didalam industri transportasi online. Matriks IE menggunakan nilai tertimbang dalam matriks EFE dan matriks IFE dapat memberikan keseimbangan nilai antara lingkungan eksternal dan lingkungan internal sehingga memberikan pilihan strategi yang tepat.

## 1. Matriks SWOT

Matriks SWOT disusun dengan menempatkan faktor-faktor eksternal dan internal kunci pada sel yang telah ditentukan. Pada matriks ini, alternatif strategi dapat dirumuskan dengan mencocokkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan.

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal PT Oke Jack

Malang maka analisis SWOT dapat disusun sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Analisis Matrik SWOT**

| <b>IFE</b><br><br><i>(The Internal Factor Evaluation)</i>  | <b>Strengths (S)</b>   | <b>Weakneses (W)</b>  |
|--|--|---|
|  | 1. Mampu menjangkau ke wilayah yang tidak dapat dijangkau pesaing.<br>2. Struktur Organisasi yang masih simple sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat.<br>3. Kualitas layanan pada Oke Jack & Oke Food terjaga dengan baik.<br>4. Loyalitas driver yang tinggi terhadap perusahaan. | 1. Brand Image Oke Jack kurang dikenal oleh masyarakat.<br>2. Ketersediaan sumber dana untuk ekspansi usaha yang kurang.<br>3. Harga cenderung lebih mahal dari pesaing<br>4. Aplikasi belum bisa di gunakan pada smartphone berbasis IOS<br>5. Perusahaan menetapkan kebijakan non target dan tidak menerapkan sistem rating sehingga menurunkan kinerja driver.<br>6. Kurangnya inovasi pelayanan yang ditunjukkan dengan kecenderungan mengikuti pelayanan pesaing |
| <b>EFE</b><br><br><i>(The eksternal Faktor Evaluation)</i> |  |   |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>Opportunities (O)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkat pertumbuhan penduduk di Kota Malang yang Tinggi</li> <li>2. Tingkat pendapatan penduduk di Kota Malang yang terus meningkat</li> <li>3. Kemajuan teknologi yang pesat</li> <li>4. Perubahan gaya hidup masyarakat yang cenderung modern.</li> <li>5. Tuntutan masyarakat untuk memiliki sarana transportasi yang mudah, cepat dan aman.</li> <li>6. Banyaknya jalan alternatif di Malang yang hanya dapat dilalui oleh sepeda motor.</li> <li>7. Sepeda motor sebagai alat transportasi alternatif untuk mengatasi kemacetan.</li> <li>8. Kota Malang sebagai Kota Tujuan wisata, industri dan pendidikan yang padat mobilitas.</li> </ol> | <b>Strategi SO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menambah jumlah driver Oke Jack</li> <li>2. Melakukan Promosi secara rutin di seluruh media masa yang ada..</li> <li>3. Menambah jumlah karyawan pada bidangnya agar kinerja perusahaan lebih maksimal.</li> <li>4. Melakukan pengembangan/ perbaikan terhadap aplikasi.</li> <li>5. Melakukan inovasi terhadap pelayanan yang ada.</li> </ol> | <b>Strategi WO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promosi menggunakan iklan televisi, media cetak maupun media elektronik, dengan peningkatan anggaran untuk iklan sebesar 10%.</li> <li>2. Melakukan inovasi terhadap pelayanan.</li> <li>3. Melakukan kajian ulang penetapan harga agar dapat bersaing dengan pesaing.</li> <li>4. Pemberikan discount atau voucher kepada pelanggan.</li> <li>5. Meningkatkan kinerja pelayanan dengan memperhatikan aspek kemudahan, kecepatan dan keamanan.</li> </ol> |
| <b>Threats (T)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Banyak dan ketatnya persaingan pada industri yang serupa</li> <li>2. Kebijakan pemerintah daerah yang membatasi kegiatan operasional Transportasi online di Kota Malang.</li> <li>3. Adanya transportasi konvensional yang mengancam keamanan Driver maupun pelanggan</li> <li>4. Peningkatan inflasi yang tinggi di Kota Malang</li> </ol>  | <b>Strategi ST</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan partner kerja.</li> <li>2. Mencari sumber investasi yang memenuhi syarat.</li> </ol>  | <b>Strategi WT</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menambah sarana dan prasarana untuk proses kelangsungan kegiatan operasional.</li> <li>2. Meningkatkan kualitas Pelayanan</li> <li>3. Meningkatkan sistem keamanan untuk pelanggan.</li> <li>4. Mengajak Para driver ojek konvensional untuk bergabung.</li> </ol>  |

Sumber: Data diolah, 2017

### Penjelasan Hasil Analisis SWOT :

1. Strategi SO (Strength-Opportunity) merupakan strategi untuk menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada di lingkungan eksternal perusahaan.
2. Strategi WO (Weakness-Opportunity) merupakan strategi yang bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang dari lingkungan eksternal.
3. Strategi ST (Strength-Threat) merupakan strategi perusahaan yang berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal dengan memanfaatkan kekuatan internal yang dimiliki oleh perusahaan.
4. Strategi WT (Weakness-Threat) merupakan strategi untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal dari lingkungan eksternal.

Dari matriks SWOT diatas dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan posisi perusahaan guna menemukan strategi bersaing yang tepat bagi PT. Oke Jack Malang. Dari analisis lingkungan eksternal dan internal yang dimasukan kedalam matriks SWOT diketahui bahwa PT. Oke Jack berada pada posisi WO (Weakness-Opportunity) yang memiliki kelemahan internal dalam hal pemasaran, sumberdaya manusia dan operasional. Sedangkan peluang pasar yang menjanjikan dan lingkungan eksternal juga mendukung perusahaan untuk berkembang maka dapat disimpulkan bahwa PT. Oke Jack Malang harus lebih



fokus dalam membenahi kelemahan internal untuk dapat memanfaatkan peluang dari lingkungan eksternal.

## 2 Matriks IE

Matriks Internal Eksternal (IE) merupakan alat analisis yang dapat digunakan perusahaan untuk memberikan pilihan strategi bagi perusahaan. Matriks IE disusun berdasarkan nilai rata-rata tertimbang matriks EFE dan matriks IFE yang dipertemukan dalam satu titik di matriks IE. Titik itulah yang akan memunculkan alternatif strategi bagi perusahaan sesuai dengan sel tempat perusahaan berada.

Berdasarkan nilai rata-rata tertimbang matriks EFE dan IFE, maka matriks IE dapat disusun sebagai berikut :

**Tabel 4.10**  
**Matriks Internal Eksternal PT. Oke Jack Malang**  
**Total Rata-Rata Tertimbang IFE**

|          |        |      |      |                |     |       |     |
|----------|--------|------|------|----------------|-----|-------|-----|
|          | 4,0    | Kuat | 3,0  | rata-rata 2,38 | 2,0 | lemah | 1,0 |
|          | tinggi | I    | II   | III            |     |       |     |
| <b>E</b> | 3,0    | 2,53 |      |                |     |       |     |
| <b>F</b> | 2,0    | IV   | V    | VI             |     |       |     |
| <b>E</b> | rendah | VII  | VIII | IX             |     |       |     |
|          | 1,0    |      |      |                |     |       |     |

Sumber : Data diolah, 2017

### Keterangan Hasil Analisis Matriks IE:

1. Sumbu Vertikal merupakan total rata-rata tertimbang dari matriks EFE sebesar 2,53.



2. Sumbu Horizontal Matriks IE merupakan total rata-rata tertimbang IFE sebesar 2,38.
3. Titik pertemuan antara total rata-rata tertimbang matriks EFE dan IFE merupakan titik yang terlihat bahwa PT. Oke Jack berada pada posisi internal yang sedang dan eksternal yang sedang juga. Titik tersebut berada pada posisi sel V, divisi-divisi yang masuk pada sel III, V, atau VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*). Strategi yang direkomendasikan pada perusahaan yang berada pada sel ini adalah *Penetrasi Pasar dan Pengembangan Produk*.

#### 4.10 Pemilihan Strategi

Setelah analisis lingkungan dan tahap alternatif strategi, selanjutnya merupakan tahap pemilihan alternatif strategi pertimbangan dari analisis SWOT dan yang muncul pada matriks IE. Dalam analisis SWOT diketahui bahwa PT. Oke Jack berada pada posisi WO (Weakness-Opportunity) yang memiliki kelemahan internal dalam hal pemasaran, sumberdaya manusia dan operasional. Sedangkan peluang pasar yang menjanjikan dan lingkungan eksternal juga mendukung perusahaan untuk berkembang, sedangkan dari matriks IE strategi yang dianjurkan adalah *strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk*.

Dari dua pilihan strategi yang muncul maka PT. Oke Jack Malang dapat menghitung tingkat ketertarikan perusahaan terhadap masing-masing strategi diatas dengan menggunakan matriks QSPM sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Analisis Matriks QSPM**

| Faktor Kunci   | Bobot | Alternatif Strategi |      |                     |             |
|--|-------|---------------------|------|---------------------|-------------|
|  |       | Penetrasi Pasar     |      | Pengembangan Produk |             |
|  |       | AS                  | TAS  | AS                  | TAS         |
| <b>Faktor Internal Kunci</b>   |       |                     |      |                     |             |
| 1. Mampu menjangkau ke wilayah yang tidak mampu dijangkau oleh pesaing.  | 0.14  | 3                   | 0.42 | <b>1</b>            | <b>0.14</b> |
| 2. Kualitas Layanan pada Oke ride dan Oke food terjaga dengan baik.  | 0.16  | 3                   | 0.48 | 3                   | 0.48        |
| 3. Loyalitas <i>driveryang</i> tinggi terhadap perusahaan.   | 0.12  | 2                   | 0.24 | 2                   | 0.24        |
| 4. Brand Image Oke Jack yang kurang dikenal masyarakat.  | 0.15  | 4                   | 0.60 | <b>2</b>            | <b>0.30</b> |
| 5. Harga cenderung lebih mahal dari pada pesaing.  | 0.16  | 4                   | 0.64 | <b>2</b>            | <b>0.32</b> |
| 6. Aplikasi belum bisa digunakan pada smartphone berbasis IOS.   | 0.13  | 3                   | 0.39 | <b>2</b>            | <b>0.26</b> |
| 7. Kurangnya Inovasi pelayanan pada aplikasi yang ditunjukan dengan kecenderungan mengikuti pelayanan pesaing. | 0.14  | 1                   | 0.14 | <b>3</b>            | <b>0.42</b> |
| <b>TOTAL</b>   | 1.00  |                     |      |                     |             |
| <b>Faktor Eksternal Kunci</b>  |       |                     |      |                     |             |
| 1. Tingkat pertumbuhan penduduk di Kota Malang   | 0.14  | 3                   | 0.42 | <b>3</b>            | <b>0.42</b> |
| 2. Kemajuan teknologi yang pesat.  | 0.14  | 3                   | 0.42 | <b>3</b>            | <b>0.42</b> |
| 3. Perubahan gaya hidup masyarakat yang cenderung modern.  | 0.13  | 3                   | 0.39 | <b>3</b>            | <b>0.39</b> |
| 4. Tuntutan masyarakat untuk memiliki sarana transportasi yang mudah, cepat, dan aman.                         | 0.12  | 4                   | 0.48 | <b>4</b>            | <b>0.48</b> |
| 5. Sepeda motor sebagai alat transportasi alternatif untuk mengatasi kemacetan.                                | 0.14  | 2                   | 0.28 | <b>2</b>            | <b>0.28</b> |
| 6. Malang sebagai Kota Tujuan wisata, industri dan pendidikan yang padat akan mobilitas                        | 0.10  | 4                   | 0.40 | <b>4</b>            | <b>0.40</b> |
| 7. Banyak dan ketatnya persaingan pada industri yang serupa.   | 0.15  | 3                   | 0.45 | 3                   | 0.45        |
| 8. Adanya transportasi konvensional yang mengancam keamanan driver maupun konsumen.                            | 0.08  | 1                   | 0.08 | 1                   | 0.08        |
| <b>TOTAL</b>   | 1.00  |                     | 5,83 |                     | <b>5,08</b> |
| Total  |       |                     |      |                     |             |

Sumber : Data Diolah, 2017

Keterangan Nilai Attractiveness Score (AS/Daya Tarik):

1 = tidak memiliki daya tarik

2 = daya tarik rendah

3 = daya tarik sedang

4 = daya tariknya tinggi

### Penjelasan Analisis QSPM:

1. Faktor kunci dibedakan dari faktor kunci eksternal maupun internal dari Matriks EFE dan IFE. Faktor kunci dalam matriks QSPM merupakan turunan dari faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal yang mungkin mempengaruhi pemilihan strategi bersaing. Pemilihan faktor kunci strategis eksternal dan internal dilakukan secara kualitatif dengan mempertimbangkan matriks EFE, IFE dan CPM.
2. Bobot diperoleh dengan analisis kualitatif terhadap faktor-faktor kunci eksternal maupun internal dengan melakukan pengamatan langsung dan analisis data primer yang ada.
3. Nilai Daya Tarik diperoleh dengan mempertimbangkan pengaruh yang akan diberikan oleh faktor kunci eksternal maupun internal terhadap alternatif strategi yang ditawarkan. Pertimbangan dilakukan dengan analisis kualitatif berdasarkan wawancara dan diskusi dengan pihak PT. Oke Jack Malang.
4. Alternatif strategi yang memiliki total TAS lebih tinggi akan direkomendasikan sebagai strategi yang utama untuk pilih. Untuk itu PT. Oke Jack disarankan menerapkan Alternatif strategi I yaitu **Penetrasi Pasar** guna memenangkan persaingan dengan Gojek dan Grab.
5. Strategi yang direkomendasikan adalah Penetrasi Pasar. Penetrasi Pasar merupakan strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar dan

perbaikan untuk jasa yang sudah ada pada PT. Oke Jack saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih baik dan besar. Pada era modern ini jasa pelayanan Transportasi merupakan kebutuhan pokok bagi masyarakat (Pasar tidak akan jenuh). Kejelasan atas pasar dan adanya peluang dalam pengembangan usaha menjadikan strategi penetrasi pasar dapat secara tepat untuk mendukung upaya perusahaan untuk mampu bersaing dengan perusahaan sejenis. Strategi penetrasi pasar juga sejalan dengan lingkungan eksternal dan internal perusahaan pada PT. Oke Jack yang berada pada lingkungan internal yang lemah namun memiliki peluang yang sangat besar adapun upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah :

1. Memperkuat *brand image* pada PT. Oke Jack Malang di masyarakat agar lebih dikenal lagi dengan melakukan promosi secara efektif dan efisien.
2. Menambah jumlah driver untuk meratakan kegiatan operasional pada wilayah yang belum terjangkau.
3. Melakukan kajian ulang terhadap harga dan memberikan promo-promo yang dapat menarik customer.
4. Melakukan perbaikan terhadap sistem aplikasi yang sudah ada agar menjadi lebih baik lagi/ memperbaiki agar aplikasi dapat digunakan pada handphone berbasis IOS.
5. Menjaga dan meningkatkan kualitas terhadap pelayanan dengan memberikan pelatihan *safety riding* terhadap driver.
6. Menjalin kerjasama dengan pihak terkait seperti cafe, resto,

warung dll dengan baik untuk memperlancar kegiatan operasional dan agar kualitas tetap terjaga dengan baik.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil analisis dan pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Hasil Analisis Matriks IFE menunjukkan total nilai tertimbang matriks IFE milik PT Oke Jack Malang adalah sebesar 2,38. Artinya, PT. Oke Jack Malang lemah secara Internal. Akan tetapi total rata-rata tertimbang tersebut masih mendekati angka 2,5 yang dapat di artikan perusahaan masih memiliki banyak kekuatan internal yang belum di maksimalkan.
2. Hasil Analisis Matriks EFE menunjukan total nilai tertimbang matriks EFE milik PT. Oke Jack Malang adalah sebesar 2,53. Artinya, respon perusahaan masih berada di atas rata-rata nilai tertimbang yang mengindikasi bahwa perusahaan mempunyai beberapa ancaman namun PT. Oke Jack belum dapat memanfaatkan banyak peluang yang ada.
3. Hasil dari matriks Profil Kompetitif (CPM) menunjukan urutan nilai dari yang tertinggi adalah 1) Gojek (3,72), 2) Grab (2,94), dan Oke Jack (2,54). Hal ini mengidentifikasikan bahwa PT Oke Jack berada pada posisi yang lemah dalam industri yang serupa namun memiliki keunggulan kualitas pelayanan, jangkauan Operasional, dan loyalitas driver yang tidak jauh berbeda dengan pesaing

4. Hasil analisis lingkungan eksternal dan internal yang dimasukkan kedalam matriks SWOT diketahui bahwa PT. Oke Jack berada pada posisi WO (Weakness-Opportunity) yang memiliki kelemahan internal dalam hal pemasaran, sumberdaya manusia dan operasional. Sedangkan peluang pasar yang menjanjikan dan lingkungan eksternal juga mendukung perusahaan untuk berkembang.
5. Hasil titik pertemuan antara total rata-rata tertimbang matriks EFE dan IFE merupakan titik yang terlihat bahwa PT. Oke Jack berada pada posisi internal yang sedang dan eksternal yang sedang juga. Titik tersebut berada pada divisi yang masuk pada posisi sel V (III, V, atau VII) yang berarti jaga dan pertahankan. Strategi yang direkomendasikan pada perusahaan yang berada pada sel ini adalah *Penetrasi Pasar dan Pengembangan Produk*.
6. Hasil Alternatif strategi yang memiliki total TAS lebih tinggi akan direkomendasikan sebagai strategi yang dipilih. Berdasarkan analisis QSPM diketahui total TAS pada strategi Penetrasi Pasar adalah 5,83 sedangkan untuk Pengembangan Produk adalah 5,08. Untuk itu PT. Oke Jack disarankan menerapkan Alternatif strategi I yaitu **Penetrasi Pasar** guna memenangkan persaingan dengan Gojek dan Grab.
7. Pertimbangan dalam memilih penetrasi pasar terhadap PT. Oke Jack yaitu mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar produk ini di Kota Malang. Strategi penetrasi pasar dilakukan untuk menjaga agar dominasi pertumbuhan pasar yang dicapai oleh PT. Oke Jack semakin meningkat



dan penetrasi pasar juga dapat digunakan sebagai upaya menjaga loyalitas konsumen maupun *driver* yang telah ada dengan menjaga harapan dan pemenuhan kebutuhan pelanggan yang lebih baik.

## 5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian secara keseluruhan yang dilakukan pada Oke Jack, maka peneliti ingin memberikan saran yang nantinya dapat lebih mengembangkan dan meningkatkan kinerja instansi di masa yang akan datang.

Berikut merupakan saran yang diberikan diantaranya adalah :

1. PT. Oke Jack sebaiknya menerapkan kebijakan-kebijakan baru untuk mengatasi kelemahan demi mengisi peluang seperti :

- Memperkuat Brand Image dengan melakukan Promosi secara berkala agar lebih dikenal oleh masyarakat di Kota Malang.
- Melakukan kajian ulang terhadap harga dan memberikan promo-promo yang dapat menarik customer.
- Menambah jumlah driver untuk meratakan kegiatan operasional pada wilayah yang belum terjangkau.
- Melakukan perbaikan terhadap sistem aplikasi yang sudah ada agar menjadi lebih baik lagi/ memperbaiki agar aplikasi dapat digunakan pada handphone berbasis IOS.
- Menjaga dan meningkatkan kualitas terhadap pelayanan dengan memberikan pelatihan *safety riding* terhadap *driver*.

2. PT. Oke Jack sebagai penyedia jasa pelayanan sebaiknya menjaga hubungan yang baik serta memperluas jaringan dengan partner pihak ketiga

yang terlibat didalam jasa pelayanan PT. Oke Jack agar kegiatan operasional semakin lancar.

3. Strategi Penetrasi Pasar merupakan salah satu solusi kompleksitas permasalahan perusahaan. Melalui perbaikan jasa yang telah tersedia dan perluasan pangsa pasar diharapkan dapat meningkatkan penjualan pada PT. Oke Jack setelah kualitas pelayanan dan inovasi pelayanan dalam kondisi yang baik barulah perusahaan dapat melakukan Pengembangan Produk.

